

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Možnosti zvýšení konkurenceschopnosti podniku

Opportunities for Increasing Business Competitiveness

Student: Bc. Katarína Pajanková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2011

„Miestoprísazne prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne. Prílohu č. 1, danú mi k dispozícii, som samostatne doplnila.“

V Ostrave 29. 4. 2011

.....
podpis

Na tomto mieste chcem poďakovať pani Ing. Vlaste Humlovej PhD. za pomoc a cenné pripomienky pri vypracovaní diplomovej práce. Poďakovanie patrí taktiež pani Mgr. Anne Ostružiarovej, predsedníčke výrobného družstva Okrasa, za poskytnuté informácie, ochotu a čas.

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ.....	2
2.1	Vymedzenie základných pojmov	2
2.1.1	Konkurencia.....	2
2.1.2	Konkurencieschopnosť	3
2.1.3	Superkonkurencia	5
2.1.4	Konkurenčná výhoda	6
2.1.5	Konkurencieschopnosť ako potenciál.....	7
2.1.6	Nové pojatie konkurencieschopnosti	8
2.2	Vymedzenie pojmov vzťahujúcich sa k podniku.....	9
2.2.1	Podnikanie	9
2.2.2	Podnik	9
2.2.3	Podnikateľ	10
2.2.4	Klasifikácia MSP	10
2.2.5	Družstvo.....	11
2.3	Metódy a techniky práce	13
2.3.1	Analýza konkurenčných síl.....	14
2.3.2	Hodnotenie vitality podniku	17
2.3.3	Marketingový výskum	19
3	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	27
3.1.1	Základné údaje o podniku.....	27
3.1.2	Profil spoločnosti	28
3.1.3	História spoločnosti	29
4	ANALYTICKÁ ČASŤ	31
4.1	Analýza konkurenčných síl	31
4.1.1	Konkurencia v odvetví.....	31
4.1.2	Novo vstupujúce firmy	33
4.1.3	Substitúty	33
4.1.4	Dodávatelia	34
4.1.5	Zákazníci.....	34
4.2	Hodnotenie vitality podniku.....	35

4.2.1	Finančné riadenie	36
4.2.2	Spokojnosť finančných účastníkov	36
4.2.3	Spokojnosť zákazníkov	37
4.2.4	Výrobky zodpovedajúce trhu	37
4.2.5	Kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci	38
4.2.6	Spoľahliví dodávatelia	39
4.2.7	Výhodné stanovisko	39
4.2.8	Bodové ohodnotenie vitality podniku	39
4.3	Marketingový výskum	41
4.4	Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia	41
5	NÁVRHY A ODPORUČENIA.....	55
5.1	Práca s ľudskými zdrojmi	55
5.2	Certifikácia	56
5.3	Internetová stránka	56
5.4	Propagácia	57
6	ZÁVER	58
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	60
	ZOZNAM SKRATIEK	
	PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE	
	PRÍLOHY	

1 ÚVOD

Súčasný podnikateľský prostredie spôsobuje, že pojmy ako efektívnosť a výkonnosť sa dostávajú do pozornosti každého podniku, ktorý má záujem o rozvoj a zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti.

Základným predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti a rastu každej trhovej ekonomiky a rovnako podnikov je priaznivé podnikateľské prostredie. Je to také prostredie, v ktorom štát podporuje a zároveň chráni hospodársku súťaž, tzn. vytvára pre ňu jasné a pevné pravidlá, dozerá na ich dodržiavanie všetkými účastníkmi trhu a súčasne minimalizuje administratívne prekážky a požiadavky smerom k podnikateľom.

Dnešná ekonomika je charakterizovaná viacerými prívlastkami, no predovšetkým ako globalizovaná a znalostná ekonomika. Táto so sebou prináša stále silnejšiu súťaž o zdroje vyznačujúce sa rastúcou mobilitou, tzn. technológie a kvalifikovaní pracovníci. Do popredia sa dostávajú nové typy zdrojov konkurencieschopnosti, najmä nehmotné ako napr. kvalifikácia, znalosti, technológie. Efektívnosť vo využívaní zdrojov zvyšujú úzke a pestré väzby medzi aktérmi, ich interakcia, komunikácia a spolupráca, ďalej schopnosť a pružnosť prispôsobenia. Zintenzívňuje sa zapojenie rozvíjajúcich sa trhov, najmä Číny a Indie, do technologicky stále náročnejších výrobných segmentov oproti bývalému obmedzeniu ich konkurenčnej výhody len na lacnú pracovnú silu a ďalšie vstupy.

Pokiaľ ide o nové členské štáty EU, úspešný ekonomický vzostup znamená súčasne oslabovanie nákladovej výhody a prechod na kvalitatívne založenú konkurencieschopnosť. Kľúčové faktory kvalitatívne založenej konkurencieschopnosti a inovatívnosti sa ťažko merajú, ich znalosť je pritom zásadná pre efektívne meranie podpory. Prevažne meriame len to, čo merať dokážeme, skôr ako to, čo je skutočne dôležité.

Cieľom diplomovej práce na tému „Možnosti zvýšenia konkurencieschopnosti podniku“ je prostredníctvom zvolenej metodiky uskutočniť analýzu konkurencieschopnosti konkrétneho podnikateľského subjektu. Na základe výsledkov analýzy sformulovať návrhy a odporúčania vedúce k zvýšeniu jeho konkurencieschopnosti na trhu.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

2.1 Vymedzenie základných pojmov

S rastúcou otvorenosťou a integráciou sa čoraz viac zvyšuje význam vzájomného porovnávania jednotlivcov, organizácií, regiónov a krajín. Predovšetkým v súvislosti so zabezpečením dlhodobého napredovania je dôležité objektívne zhodnotenie súčasného stavu, schopností a možností v porovnaní s konkurentmi. Nevyhnutnou podmienkou pre analýzu konkurencieschopnosti a jej zdrojov je správne vymedzenie pojmov ako sú konkurencia, superkonkurencia, konkurencieschopnosť, nové pojmá koncepty konkurencieschopnosti a konkurenčná výhoda.

2.1.1 Konkurencia

Slovník cudzích slov (Slovník, 2002, s. 205) vysvetľuje pojem konkurencia ako súťaženie, súperenie či hospodársku súťaž. Je teda zrejmé, že tento pojem má oveľa širší záber ako len ekonomický, a to sociálny, etický, politický, kultúrny atď. V podnikaní je za základné hľadisko považované práve ekonomické, no i napriek tomu nesmieme zabúdať na žiadny zorný uhol chápania konkurencie. [9]

Konkurencia je vzťah medzi dvoma, prípadne viacerými subjektmi, teda konkurentmi. Na to, aby vôbec konkurent mohol vstúpiť do konkurenčného vzťahu, musí spĺňať najmenej tieto dva predpoklady:

- musí byť konkurenčný, teda mať konkurencieschopnosť, čo znamená, že musí disponovať konkurenčným potenciálom,
- musí mať záujem vstúpiť do konkurencie, teda disponovať špecifickým potenciálom, akým je podnikavosť. [9]

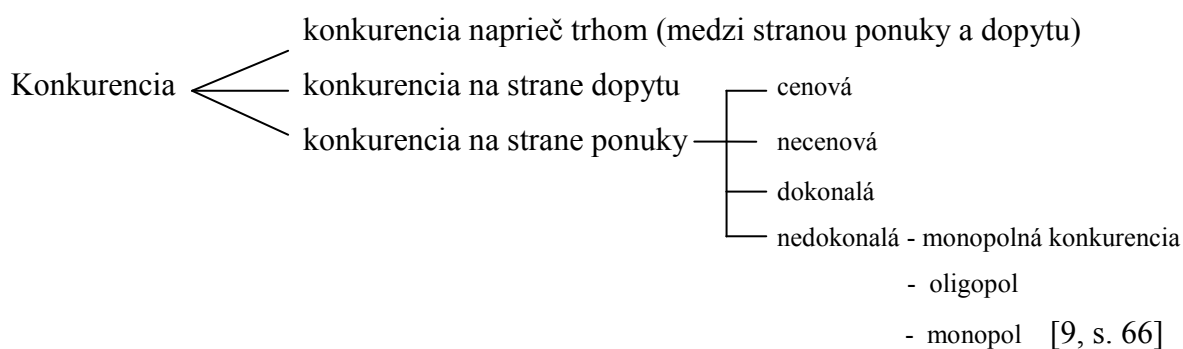
Materiály Európskej únie definujú konkurencieschopnosť ako situáciu na trhu, kedy sa predávajúci snažia nezávisle na sebe získať náklonnosť kupujúcich, a to predovšetkým za účelom dosiahnutia konkrétneho podnikateľského cieľa, ako napr. zisk, podiel na trhu, veľkosť predaja. Súťaženie medzi firmami prebieha na základe cien, kvality, sprievodných

služieb, prípadne kombináciou týchto a ďalších faktorov, ktoré zákazník vníma pozitívne. [19]

Z mikroekonomického hľadiska je konkurencia definovaná ako rivalita medzi predávajúcimi a kupujúcimi rovnakého tovaru, teda ako konkurencia naprieč trhom.

Hovoríme teda o strete ponuky a dopytu. Z tohto pohľadu má však konkurencia veľa ďalších podôb. Formy a stupne konkurencie sa v mikroeconomickej teórii rozlišujú podľa stanovených predpokladov, napr. konkurencia na základe ceny, pomocou reklamy atď. [9]

Z pohľadu mikroekonómie môžeme formy konkurencie znázorniť nasledovne:



„Pre existenciu tržnej konkurencie sa zdôrazňujú najmä tieto tri základné podmienky:

- *na trhu je súčasne viac predávajúcich a/alebo kupujúcich a žiadny z nich samostatne či v malej skupine nemôže silou svojej pozície ovládnuť trh;*
- *predajcovia a/alebo kupujúci disponujú rovnorodými (homogénnymi a plne zámennými) výrobkami alebo službami;*
- *vstup na trh i výstup z trhu je voľný (neobmedzený).“ [19, s 57]*

2.1.2 Konkurencieschopnosť

Konkurencieschopnosť podniku je meradlom úspešnosti stratégie daného podniku. Môžeme ju definovať ako spôsobilosť, či schopnosť aktéra získať prevahu nad svojimi súpermi pri rešpektovaní pravidiel schválených treťou stranou. V praxi teda predstavuje schopnosť podniku poskytovať výrobky alebo služby efektívnejšie ako jeho konkurenti. [7]

„Základom konkurencieschopnosti sa stáva určitá prevaha nad konkurenciou, ktorá je daná:

- *nízkymi nákladmi,*
- *kontrolou distribučných ciest,*
- *unikátnosťou vstupných zdrojov,*
- *jedinečnosťou použitej technológie,*
- *diferenciáciou a inováciou produktov,*
- *silou značky,*
- *lojalitou zákazníkov,*
- *vhodným umiestnením,*
- *prostredníctvom štátnej regulácie.“ [7, s. 54]*

Pojem konkurenčnosť má svoj pôvod v tržnej rivalite a bez nej stráca svoj zmysel. Vyjadruje tržný potenciál podniku, odvetvia, zeme v strete o postavenie na trhu s inými podnikmi, odvetviami, zemami. Výsledkom stretu je schopnosť aspoň na krátku až strednú dobu zaujať dobré postavenie na trhu a na tejto úrovni si zaistiť odpovedajúcu prosperitu. [3]

Pojem konkurenčnosť obsahuje tieto definičné znaky:

- je to výraz potenciálu, zjavné alebo skryté schopnosti, ale len také, ktoré majú tržné uplatnenie,
- prejavuje sa pri strete s konkurentmi,
- charakterizuje konkrétny, aspoň trochu trvalejší výsledok, nie je len okamžitý či náhodný. [3]

Konkurencieschopnosť je vlastnosť dovoľujúca podnikateľskému subjektu uspieť v súťaži s inými podnikateľskými subjektmi. Jej hodnotenie súvisí s charakterom a podmienkami súťaže. Víťazom sa stáva ten, kto vie vhodne uplatniť určitú výhodu a tým získať prevahu na svojimi rivalmi. Na to, aby sa firma stala trvale konkurencieschopnou,

musí sa naučiť vytvárať zajtrajšie konkurenčné výhody rýchlejšie než stačia konkurenti odkopírovať jej dnešné konkurenčné výhody. [10]

Na úrovni firiem možno konkurencieschopnosť chápať aj ako schopnosť vyrábať a predávať konkrétny produkt za predpokladu zachovania rentability. V prípade potreby musí byť konkurencieschopná firma schopná znížiť cenu produktu a zároveň ponúknuť vyššiu kvalitu ako jej konkurenti. [8]

2.1.3 Superkonkurencia

Na svetový trh vstupovali a neustále vstupujú nové a nové odvetvia a podniky. Ich konkurenčné strety naberajú na intenzite a akčný rádius sa zväčšuje. Odborníci zaoberajúci sa konkurenciou chceli na prvý pohľad odlíšiť nový vyšší stupeň konkurencie, ktorá je omnoho intenzívnejšia, prenikavejšia, sľubnejšia, ale aj ničivejšia, a tak vznikli názvy ako „superkonkurencia“, „megakonkurencia“ či americký ekvivalent „hyperkonkurencia“. [3]

Trvalá intenzifikácia, zostrovanie konkurencie, hľadanie nových nástrojov v boji o prežitie a vytvorenie vlastného postavenia na trhu, nie je samo o sebe ničím novým. Boj o tržnú pozíciu a prežitie najlepších sa už dávno stali jedným z hlavných princípov ekonomickej teórie i praxe. Čo sa teda v tomto ohľade zmenilo? [17]

Je to predovšetkým dynamika zmien trhu, konkurenčnej situácie a potrieb zákazníkov. Všetko sa deje v stále kratších časových obdobiach. Produkty či služby, ktoré mali ešte nedávno stabilný trh sa dnes stávajú nepotrebnými. Situácia je o to vážnejšia, že nejde len o produkty a ich rady, ale o celé podnikateľské obory a komplexné koncepcie, nevynímajúc obchodné princípy, ktoré strácajú svoju silu. Osvedčené, mnohokrát úspešne využívané stratégie a nástroje sa stávajú nevyhovujúcimi a bezcennými. [17]

Na prvý pohľad sa superkonkurencia vyznačuje:

- vynaliezavý manéver,
- silný konkurenčný úder,
- prekvapenie a rýchlosť,
- svižné a energické dobývanie trhu.

Superkonkurencia vyplýva zo silnej prevahy ponuky nad dopytom, ktorá existuje vo všetkých odvetviach a vo všetkých regiónoch sveta. [15]

2.1.4 Konkurenčná výhoda

Jedným z kľúčových faktorov výkonnosti firmy a následne tvorby hodnoty je konkurencieschopnosť a konkurenčná výhoda. Firma, ktorá v rámci daného oboru dosahuje nadpriemernú rentabilitu, disponuje konkurenčnou výhodou. Z uvedeného teda vyplýva, že firma disponuje konkurenčnou výhodou vtedy, keď jej presila nad konkurentmi zaisťuje dostatočné množstvo zákazníkov a chráni ju pred tlakom konkurencie. [19]

Medzi základné zdroje konkurenčnej výhody patria jednak **originálne schopnosti a kompetencie** vlastné iba jednej firme, ale aj **reprodukovateľné schopnosti a kompetencie** vlastné viacerým firmám.

Originálne schopnosti a kompetencie môžu mať **hmotný charakter** (zariadenia a technológie založené na intelektuálnych majetkových právach, licenciách, patentoch atď.) ako aj **nehmotný charakter** (know-how, organizačný systém, procesy atď.).

Reprodukovateľné kapacity sú napr. stroje a zariadenia, marketingová politika, všeobecne známe vedomosti a poznatky atď. [8]

Nastolením otázky konkurenčnej výhody Michael Porter uskutočnil prielom na ceste ku komplexnejšiemu pochopeniu konkurenčnosti. Zo strategickej analýzy sa podniky uberali tým smerom, kam ukazovali ich silné stránky. Pojem konkurenčnej výhody túto orientáciu prepracoval tak, aby boli silné stránky podnikov vyhranené, ďalej upevňované a zaostrené na konkurenčný boj. [3]

Čo teda môže byť konkurenčnou výhodou podniku? Takmer všetko. Od výrobku samotného, cez jeho konštrukciu, design, úžitkovosť, kvalitu, cenu, až po služby, ktoré ho sprevádzajú. Môže to byť taktiež spôsob výroby, technické vybavenie, používané technológie, produktivita, výrobné náklady. Ďalej to môže byť ekologická ohľaduplnosť výroby a výrobku alebo logistika. Tiež to môžu byť ľudia v podniku, schopné vedenie, výkonní robotníci. Môže to byť aj podniková značka, dobré meno, povest', vzťah podniku k verejnosti a rôzne kombinácie všetkého menovaného. [3]

R. M. Grand definuje konkurenčnú výhodu ako „*schopnosť firmy dosahovať na určitom trhu vyššiu mieru ziskovosti než jej konkurenti. Základ pre vybudovanie tejto schopnosti sa môže nachádzať mimo i vo vnútri firmy.*“ [4]

Jadro konkurenčnej výhody spočíva v schopnosti podnikateľského subjektu vytvoriť väčšiu reálnu alebo takto vnímanú úžitkovú hodnotu pre jeho cieľových zákazníkov v porovnaní s konkurenciou alebo porovnateľnú úžitkovú hodnotu pri nižších nákladoch, eventuálne v kratšom čase. [13]

2.1.5 Konkurencieschopnosť ako potenciál

Podstata konkurencie firiem nesporne pramení z ich konkurencieschopnosti. Konkurencieschopnosť je zase jednou z podôb podnikateľského potenciálu.

„Konkurencieschopnosť ako podnikateľský potenciál sa musí vyznačovať:

a) všeobecnými charakteristikami:

- *existuje potenciál ako rozdiel medzi tým, čo je, (napr. na trhu), a tým, čo môže alebo musí byť (napr. dané poznatkami vedy, legislatívou) – teda je to pravdepodobná zmena, ktorá vyvoláva jednak odpor (konkurenciu) ku zmene, jednak je to príležitosť k umocneniu pôvodného potenciálu alebo k vzniku nového potenciálu firmy;*

b) špeciálnou charakteristikou

- *existuje externý povšimnutiahodný potenciál, obmedzujúci (kladúci odpor) potenciál firmy alebo ponúkajúci príležitosť k umocneniu potenciálu firmy, tzn. existuje povšimnutiahodný konkurent firmy buď na strane ponuky (napr. dodávateľa) alebo na strane potreby (napr. spotrebiteľa).“ [9, s. 33]*

Úvahy o konkurencieschopnosti firiem sa zakladajú na skúmaní vzťahu medzi produktom a potenciálom vytvorenia produktu.

Potenciál môžeme charakterizovať ako rozdiel medzi tým, čo je a tým, čo môže alebo musí byť. Je to pravdepodobná zmena, ktorá zároveň vyvoláva odpor ku zmene, príležitosť pre posilnenie potenciálu alebo vedie k vzniku nového potenciálu.

Produkt je chápaný, ako výsledok využitia potenciálu, za ktorý získame všetko, čo potrebujeme pre zaistenie krátkodobej existencie a rozvoj potenciálu pre dlhodobú prosperitu. Má podobu výrobku, služby atď. [9]

2.1.6 Nové pojatíe konkurencieschopnosti

Identita, integrita, suverenita a mobilita sú výraznými zložkami firemného konkurenčného potenciálu. Sú to dimenzie, ktoré presahujú bežné ekonomické uvažovanie a sú zaradované do rovín označovaných ako externality. Napriek ich nespornému významu im podnikateľská teória i prax nevenujú dostatočnú pozornosť. [9]

Identita – je súbor vnútorných a vonkajších znakov firmy, ktoré ju identifikujú v prostredí. Je to nájdenie vlastného JA firmy v okolitom svete. Identita predstavuje tiež nájdenie a pochopenie poslania, role a vlastného obrazu firmy. Môže byť vymedzená pomocou rôznych znakov:

- idea – základná myšlienka, ktorá identifikuje podstatu existencie firmy, je jadrom misie firmy, vo forme vízie preniká celou firmou a koncentrovane vyzrieva do podnikateľského zámeru,
- totem – miesto reprezentácie ideí, miesto, lokalita, objekt, ktorý stelesňuje ideu do priestorovej podoby,
- design – estetický obraz ideí rozvíjaný totemom a ďalšími znakmi identity,
- rituál – predstavuje chovanie, procesy, komunikáciu odvodené od ideí, pomocou ktorých sa realizuje jej obsah,
- inovácie – premena ideí, designu, totemu, rituálu do nových vývojových foriem. [9]

Integrita – je daná súdržnosťou firmy. Zahŕňa v sebe dva protiklady, kde na jednej strane je jej pružnosť a dynamickosť daná vlastnou identitou jednotlivých pracovníkov a zložiek firmy a na strane druhej však túto individuálnu identitu spájajú s celkom, teda firmou, resp. firmy so svojou alianciou, združením. [9]

Suverenita – charakterizuje postavenie firmy v podnikateľskom prostredí. Firma sa pokladá za suverénnu, pokiaľ má reálnu možnosť účelne a účinne rozhodovať o svojom vývoji a zároveň má možnosť tieto rozhodnutia efektívne uskutočniť. [9]

Mobilita – predstavuje schopnosť a možnosť firmy reagovať na zmeny vonku i vo vnútri firmy. Prejavuje sa ako pohyb firmy v časopriestore, ako premiestňovanie materiálnych

a nemateriálnych prvkov, činností a vzťahov firmy. Ide o schopnosť a možnosť firmy prispôsobovať sa a vyvíjať so zreteľom na jej vnútorné a vonkajšie podnety. [9]

2.2 Vymedzenie pojmov vzťahujúcich sa k podniku

Pre správne určenie konkurencieschopnosti skúmaného podniku je nutné začleniť ho do určitej skupiny. Jednotlivé skupiny sú charakterizované pomocou niekoľkých premenných. Po začlenení môžeme následne hľadať rozhodujúce faktory konkurencieschopnosti podniku.

2.2.1 Podnikanie

Podľa Obchodného zákonníka §2 (zákon č. 513/1991 Zb. z., v znení neskorších predpisov) sa pojem podnikanie vyznačuje ako sústavná činnosť, ktorá je prevádzkovaná samostatne podnikateľom vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku, ako prebytku výnosov nad nákladmi. [25]

Hisrich definuje podnikanie ako proces vytvárania čohosi iného, čomu náleží hodnota prostredníctvom vynakladania potrebného času a úsilia, preberanie sprievodných finančných, psychologických a spoločenských rizík a získavanie výslednej odmeny v podobe peňažného a osobného uspokojenia. [18]

2.2.2 Podnik

Najobecnejšie je podnik definovaný ako subjekt, v ktorom prichádza k premene vstupov na výstupy. Zo širšieho pohľadu ide o usporiadaný súbor prostriedkov, zdrojov, práv a iných majetkových hodnôt (či už vlastných alebo prenajatých), ktoré slúžia podnikateľovi k prevádzkovaniu podnikateľských aktivít. [17]

Pre účely Obchodného zákonníka sa podnikom rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku sa vzťahujú práva, veci a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzku podniku alebo majú tomuto účelu slúžiť vzhľadom k svojej povahe. [25]

2.2.3 Podnikateľ

Podľa Obchodného zákonníka je podnikateľom:

- osoba zapísaná v obchodnom registri,
- osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa zvláštnych predpisov,
- osoba, ktorá prevádzkuje poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa zvláštného predpisu. [25]

Podnikateľom môže byť tiež:

- osoba, ktorá realizuje podnikateľské aktivity s rizikom rozšírenia alebo straty vlastného kapitálu,
- osoba, ktorá je schopná rozpoznať príležitosti, mobilizovať a využívať zdroje a prostriedky k dosiahnutiu stanovených cieľov a ochotná podstúpiť tomuto zodpovedajúce riziká,
- iniciátor a nositeľ podnikania – investuje svoje prostriedky, úsilie, čas a meno, preberá zodpovednosť, nesie riziko s cieľom dosiahnuť svoje finančné a osobné uspokojenie. [18]

2.2.4 Klasifikácia MSP

Mikro, malé a stredné podniky (MSP) sú považované za hnaciu silu európskeho hospodárstva. Sú základným zdrojom pracovných príležitostí, vytvárajú podnikateľského ducha a inováciu v EÚ, sú teda kľúčovou podporou konkurencieschopnosti a zamestnanosti. [20]

Od 1. 1. 2005 existuje v rámci EÚ jednotná definícia MSP, ktorá hovorí: *„Kategóriu mikro, malých a stredných podnikov (MSP) tvoria podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 miliónov eur a/alebo celková ročná bilančná suma neprevyšuje 43 miliónov eur.“* [20, s. 3]

V rozšírenej Európskej únii tvorenej 25 krajinami, poskytuje približne 23 miliónov malých a stredných podnikov okolo 75 miliónov pracovných miest a činí 99 % všetkých podnikov. [20]

MSP sa však často stretávajú s nedostatkami trhu. Veľakrát čelia problémom pri získavaní kapitálu alebo úverov, a to predovšetkým v počiatočnej fáze podnikania. Ich zdroje sú obmedzené, čo má za následok obmedzený prístup k novým technológiám alebo inovácii. Podpora MSP je preto jednou z priorít Európskej komisie. [20]

Tab. 2.1 Klasifikácia MSP

Kategória podniku	Počet pracovníkov = Ročná pracovná jednotka	Ročný obrat	Ročná bilančná suma
Stredný	< 250	≤ 50 mil. eur	≤ 43 mil. eur
Malý	< 50	≤ 10 mil. eur	≤ 10 mil. eur
Mikro	< 10	≤ 2 mil. eur	≤ 2 mil. eur

Zdroj: [20, s. 14]

2.2.5 Družstvo

Družstvo je v Obchodnom zákonníku definované ako spoločenstvo neuzatvoreného počtu osôb, ktoré bolo založené za účelom podnikania alebo zaistovania hospodárskych, sociálnych, prípadne iných potrieb svojich členov. [25]

Minimálny počet členov družstva je 5 FO alebo 2 PO. Družstvo je právnickou osobou a za svoje záväzky zodpovedá celým svojím majetkom. Členovia za záväzky družstva neručia. [25]

Základný kapitál družstva je tvorený súhrnom vkladov jednotlivých členov družstva. Výšku základného kapitálu družstva určujú stanovy a zapisuje sa do **Obchodného registra**. Zapisovaný základný kapitál musí činiť 1 250 eur. Podmienkou vzniku členstva je splatenie členského vkladu určeného stanovami alebo v stanovách určenej časti základného členského vkladu. Pokiaľ to stanovy dovoľujú, členovia družstva sa môžu zaviazat' i k ďalšiemu členskému vkladu, prípadne majetkovej účasti. [25]

Pri zakladaní družstva sa vyžaduje konanie ustanovujúcej schôdze družstva, ktorá:

- určuje výšku zapisovaného základného kapitálu,
- schvaľuje stanovy,
- volí predstavenstvo a kontrolnú komisiu. [25]

Družstvo vzniká dňom zápisu do Obchodného registra. Návrh na zápis podáva predstavenstvo družstva a podpisujú ho všetci členovia družstva. K návrhu na zápis sa prikladá:

- kópia notárskej zápisnice o ustanovujúcej schôdzi družstva a rovnopis notárskej zápisnice o rozhodnutí ustanovujúcej schôdze družstva o schválenie stanov,
- stanovy družstva,
- doklad o splatení určenej časti zapisovaného základného imania. [25]

Členmi družstva môžu byť fyzické i právnické osoby. Ak je členstvo podmienené pracovným vzťahom k družstvu, členom sa môže stať fyzická osoba, ktorá skončila povinnú školskú dochádzku a dosiahla 15 rokov svojho veku. Po splnení podmienok vyplývajúcich zo zákona a stanov vzniká členstvo:

- pri založení družstva dňom vzniku družstva,
- za trvania družstva prijatím za člena na základe písomnej členskej prihlášky,
- prevodom členstva,
- iným spôsobom ustanoveným zákonom. [25]

Družstvo vedie zoznam všetkých svojich členov. Do zoznamu sa zapisuje okrem názvu a sídla právnickej osoby alebo mena a bydliska fyzickej osoby ako člena aj výška jej členského vkladu a výška, v ktorej bol splatený. Člen družstva má právo do zoznamu

nahliadať a žiadať vydanie potvrdenia o svojom členstve a obsahu jeho zápisu v zozname. [25]

Orgány družstva sú:

- členská schôdza,
- predstavenstvo,
- kontrolná komisia,
- ďalšie orgány družstva podľa stanov. [25]

Orgánom družstva alebo jeho členom môže byť len člen družstva. Ak je členom orgánu družstva PO, vykonáva práva a povinnosti spojené s jej členstvom v orgáne družstva fyzická osoba na to splnomocnená. Plná moc musí mať písomnú formu. Splnomocnenec musí spĺňať rovnaké podmienky, ako keby bol členom orgánu družstva osobne, okrem členstva v družstve, a nesmie udeliť ďalšiu plnú moc za týmto účelom tretej osobe. [25]

Družstvo zaniká výmazom z obchodného registra. Družstvo sa zrušuje:

- uznesením členskej schôdze,
- zrušením konkurzu po splnení rozvrhového uznesenia alebo zrušením konkurzu z dôvodu, že majetok dlžníka je úplne nedostačujúci,
- rozhodnutím súdu,
- uplynutím doby, na ktorú bolo družstvo zriadené,
- dosiahnutím účelu, na ktorý bolo družstvo zriadené. [25]

2.3 Metódy a techniky práce

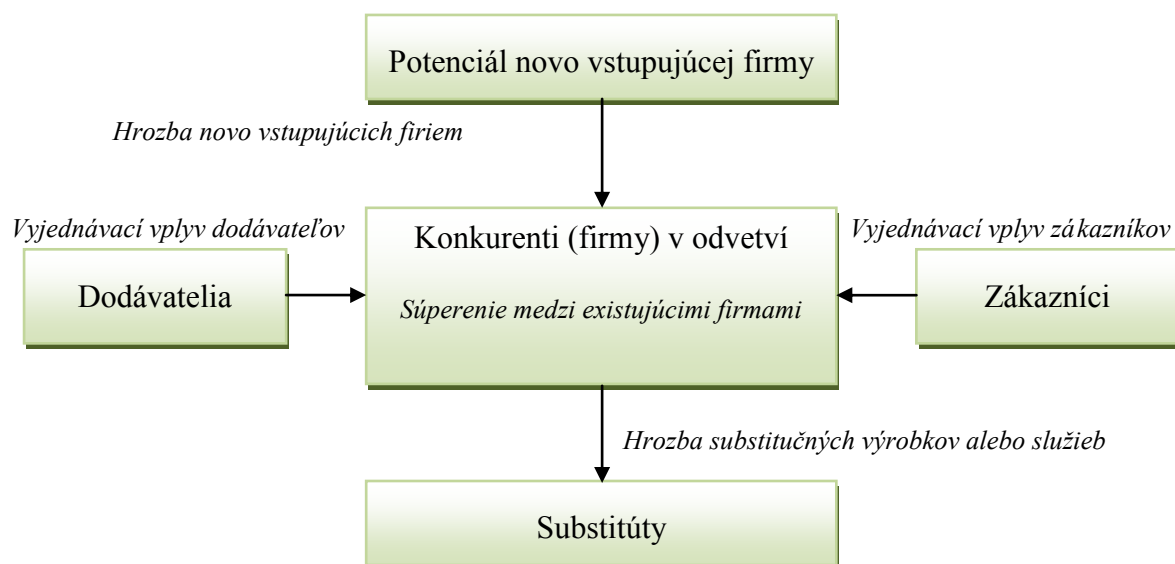
Konkurencieschopnosť – pojem, ktorý už prestáva byť niečím novým a neznámym, no napriek tomu je stále ťažko merateľná. Súvisí to najmä s jej komplexnosťou, ale aj špecifickosťou. V tejto časti práce budú charakterizované niektoré metódy a techniky skúmania a merania konkurencieschopnosti.

2.3.1 Analýza konkurenčných síl

Teória M. E. Portera objasňuje konkurenčné chovanie prostredníctvom tržných okolností. Podľa tejto teórie závisí úroveň konkurencie na piatich základných silách. Pôsobenie týchto síl sa v jednotlivých odvetviach líši. Ich súhrnné pôsobenie však určuje predpoklady pre dosiahnutie konečného zisku v danom odvetí. [9]

Cieľom konkurenčnej stratégie podnikateľského subjektu je nájsť v odvetví také postavenie, kedy môže podnik najlepšie odolávať konkurenčným silám, prípadne ich pôsobenie otočiť vo svoj prospech. Graficky môžeme konkurenčné sily zobrazit' nasledovne: [9]

Obr. 2.1 Hybné sily konkurencie v odvetví



Zdroj: [9, s. 69]

Konkurenti v odvetví

Ide o súťaž medzi firmami podnikajúcimi v rovnakom odvetví. Rozsah tohto konkurenčného boja ovplyvňuje niekoľko faktorov:

- stupeň koncentrácie,
- diferenciácia výrobkov,
- zmena veľkosti trhu,
- štruktúra nákladov,
- rastúca výrobná kapacita,

- bariéra vstupu. [9]

Práve z konkurenčného boja medzi firmami vo vnútri konkurenčného okolia vyplýva jedna z najsilnejších konkurenčných síl. Intenzita tejto sily je odrazom energie vlozenej súperiacimi podnikmi do snahy o získanie lepšej pozície na trhu, konkurenčnej stratégie a používaných nástrojov. [14]

Konkurenčný boj medzi firmami môže mať rôznu intenzitu a mnoho foriem. Dôležité je snažiť sa podobu konkurencie vytvárať a zobrať svoj osud do vlastných rúk. Konkurenčné nástroje používané pri boji zahŕňajú cenu, služby, kvalitu, záruky, reklamu, akcie a podporu predaja, distribučné kanály, nové výrobky atď. Zloženie týchto nástrojov sa v čase mení v závislosti na zmene konkurenčnej stratégie firmy v reakcii na nové podmienky na trhu a akcie súperov. [14]

Novo vstupujúce firmy

Potenciálnymi konkurentmi sú podniky, ktoré si v súčasnosti nekonkurujú v danom odvetví, no majú schopnosť stať sa konkurentmi, ak sa pre to rozhodnú. Hrozba konkurenčnej sily potenciálnych konkurentov závisí od výšky bariér vstupu na trh, teda na rade faktorov brániacim podniku presadiť sa v danom odvetví. Prekonávanie bariér zvyčajne podstatne zvyšuje náklady. [1]

Okrem vstupných bariér do odvetvia ovplyvňuje vážnosť hrozby vstupu nových konkurentov aj očakávaná reakcia ostatných konkurentov. Nízke bariéry vstupu do odvetvia znamenajú veľmi významnú hrozbu vstupu potenciálnych konkurentov. Ak v takomto odvetví dôjde k atraktívnemu rastu zisku, vzniká záujem podnikov o vstup do tohto odvetvia. Ak však dopyt po výrobkoch nerastie v odpovedajúcej miere zvýšenej výrobnnej kapacity vyvolanej vstupom nových firiem do odvetvia, potom ceny a s nimi i zisky pravdepodobne klesnú. [14]

Existuje niekoľko typov bariér vstupu do odvetvia:

- úspory z rozsahu a efekt zo skúseností,
- technológia a špeciálny know-how,
- známosť značky a oddanosť zákazníkov,
- kapitálová náročnosť,

- absolútne nákladové výhody,
- prístup k distribučným kanálom,
- legislatívne opatrenia a štátne zásahy. [14]

Hrozba substitučných výrobkov

Existencia blízkych substitútov vytvára konkurenčnú hrozbu limitujúcu ceny, za ktoré podnik predáva, čím následne limituje i ziskovosť podniku. Ak však majú výrobky podniku málo blízkych substitútov, potom majú príležitosť zvýšiť ceny a tým i konečný zisk. [1]

Na začiatku úvahy o substitútoch je nutné pochopiť potreby, ktoré daný obor uspokojuje a úvaha o hrozbe zo strany substitútov musí mať široký záber. Podniky v jednom odvetví sa často krát dostávajú do konkurenčného vzťahu s podnikmi z iného odvetvia na základe podobnosti ich výrobkov, tzn. ich výrobky sú dobrými substitútmi.

Konkurenčná sila prameniaca z hrozby substitučných výrobkov je vymedzená nasledujúcimi faktormi:

- relatívna výška cien substitútov,
- diferenciácia substitútov,
- náklady na zmenu. [14]

Vyjednávacia sila dodávateľov

Sila a vplyv dodávateľov zdrojov nevyhnutných pre podniky v odvetví môže byť dôležitým ekonomickým faktorom, pretože môže viesť k znižovaniu ich výnosnosti. Zvyšovaním cien vstupov alebo znižovaním ich kvality môžu silní dodávatelia surovín, energie, technológie ap. znižovať zisk svojich odberateľov. Čím väčšia je vyjednávacia sila dodávateľov, tým väčší je ich vplyv. [14]

V porovnaní so zákazníkmi majú odberatelia väčšiu možnosť určovať si podmienky, ktorými sa musia odberatelia riadiť.

Dodávatelia disponujú týmito vyjednávacími silami:

- zvýšenie svojho stupňa konkurencie,
- zjednodušenie a harmonizácia spätnej väzby,

- dodávky jedinečných produktov,
- dodávky polotovarov, ktoré majú zásadný význam pre kvalitu konečného produktu,
- opatrenia, pri ktorých musí zákazník investovať, aby mohol zmeniť dodávateľa. [9]

Vyjednávacia sila zákazníkov

Podobne ako silní dodávatelia i silní kupujúci môžu výrazne ovplyvniť konkurenčné podmienky v odvetví a vyvinúť na podniky značné konkurenčné tlaky. Sila kupujúcich sa môže prejavovať napr. v podobe straty potenciálnych ziskov podnikov v odvetví, či v zostrení konkurenčných vzťahov. Svoju silu môžu kupujúci na viac využiť na vymożenie ďalších výhod napr. vyššia kvalita, výhodnejšie úverové či platobné podmienky.

Len zriedkakedy majú rôzne skupiny zákazníkov rovnaké pozície pre uplatnenie vyjednávacej sily. Dosiahnuť zvýšenie svojej výnosnosti a upevniť tržné postavenie môže teda podnik hľadaním zákazníkov nachádzajúcich sa v relatívne slabej pozícii. [14]

Sila zákazníkov závisí od niekoľkých faktorov:

- počet zákazníkov,
- stupeň koncentrácie zákazníkov,
- stupeň diferenciacie produktu,
- nebezpečenstvo spätnej integrácie,
- citlivosť na kvalitu produktu. [14]

2.3.2 Hodnotenie vitality podniku

Základom hodnotenia vitality (životaschopnosti) podniku podľa H. Pollaka je bodovanie desiatich významných charakteristík, podľa ktorých zdravý hospodársky podnik:

- má dostatočný finančný výnos, ktorým je vlastné imanie viac než potrebné zúročené,
- uspokojuje zákazníkov, akcionárov, veriteľov, dodávateľov, zamestnancov a okolie, v ktorom pôsobí,
- má stály okruh spokojných zákazníkov,
- jeho výrobky a služby sa zhodujú s požiadavkami trhu,

- neustále sa venuje výskumu trhu a výsledky výskumu využíva na uvádzanie nových a požiadavkám prispôsobených výrobkov a služieb,
- má kvalifikovaných, motivovaných a ďalej sa školiacich zamestnancov,
- pracuje s optimálnou kapitálovou štruktúrou,
- má spoľahlivých dodávateľov surovín, polotovarov, služieb,
- nachádza sa na výhodnom stanovisku,
- má dobrý vzťah k životnému prostrediu. [16]

Z tohto poňatia podniku autor metódy odvodil desať ukazovateľov, ktorým na základe dlhoročnej skúsenosti pridelil tieto maximálne počty bodov (viď Príloha č. 2). Pre podmienky konkrétneho podniku bolo pôvodných desať charakteristík upravených na nasledujúcich sedem (viď Tab. 2.2).

Tab. 2.2 Tabuľka hodnotenia životaschopnosti podniku

Charakteristika	Cieľový počet bodov
1. Finančné riadenie	8
2. Spokojnosť finančných účastníkov	11
3. Spokojnosť zákazníkov	11
4. Výrobky odpovedajúce trhu	12
5. Kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci	8
6. Spoľahliví dodávatelia	7
7. Výhodné stanovisko podniku	9
Celkom	66

Zdroj: vlastné spracovanie na základe [11, s. 28]

Body za jednotlivé charakteristiky sú pridelované podľa jej vplyvu na budúcnosť podniku. Každý charakteristike sa udeľuje pomerný počet bodov z dosiahnuteľného maxima. Súčet bodov je vyjadrený ako percentuálny podiel, ktorý je ukazovateľom vitality podniku podľa nasledujúcej tabuľky: [11]

Tab. 2.3 Hodnotenie vitality

Ukazovateľ vitality v %	Hodnotenie
81-100 %	Vitalita je zaručená
61-80 %	Vitalita je veľmi pravdepodobná
41-60 %	Vitalita bez zásahu nie je zaistená
21-40 %	Podnik je chorý
0-20 %	Podnik je v kríze

Zdroj [11, s. 28]

2.3.3 Marketingový výskum

Marketingový výskum predstavuje systematický a cieľavedomý proces smerujúci k zhromaždeniu určitých konkrétnych informácií, ktoré nie je možné získať z podnikového informačného systému pre oblasť marketingu. Ide o získavanie tzv. primárnych informácií. V marketingu sú za informácie považované akékoľvek chýbajúce dáta, o ktorých manažér predpokladá, že môžu byť prospešné pri tvorbe rozhodnutia. Podstatné sú tie informácie, ktoré prispievajú k rýchlej aktivácii spätnej väzby, teda také, ktoré priebežne signalizujú zmeny situácie vo vonkajšom prostredí, trendy týchto zmien, odchýlky skutočného stavu od plánovaného.

Základnou požiadavkou na efektívny marketingový informačný systém je prinášať také informácie, ktoré sú podstatné pri zavádzaní zmien do podnikového riadenia pri kontrole dopadu týchto zmien na situáciu v marketingovom prostredí. [6]

Obr. 2.2 Proces marketingového výskumu



Zdroj:[2, s. 96]

Dopytovanie

Dopytovanie je najrozšírenejšou metódou zberu údajov pri procese marketingového výskumu. Pred samotným zahájením zberu údajov je dôležité dôkladne previesť jednotlivé kroky prípravnej fázy výskumu. [6]

Celý postup tvorby dotazníka ako aj celý výskumný proces môžeme rozdeliť do niekoľkých fáz:

1. Vytvorenie zoznamu informácií, ktoré ma dopytovanie priniesť
2. Určenie spôsobu dopytovania
3. Špecifikácia cieľovej skupiny respondentov a ich výber
4. Konštrukcia otázok vo väzbe na požadované informácie
5. Konštrukcia celého dotazníku
6. Pilotáž [6]

Typy dopytovania

Výber vhodného typu dopytovania závisí od rôznych faktorov, najmä na charaktere a rozsahu zisťovaných informácií, časových a finančných limitoch, skupine respondentov atď. V praxi často krát dochádza k vzájomnej kombinácii jednotlivých typov. Rozoznávame štyri základné typy dopytovania: [6]

- **Osobné dopytovanie** – je najtradičnejším typom dopytovania. Je založené na priamej komunikácii s respondentom, pričom nezáleží na tom, či vyplňa dotazník respondent alebo anketár. Hlavnou výhodou osobného dopytovania je existencia priamej spätnej väzby. Anketár môže respondenta motivovať k odpovediam, môže spresniť výklad otázky, meniť poradie otázok atď. Pravdepodobnosť správneho pochopenia otázok môže byť zvýšená využitím názorných pomôcok (obrázky, karty, vzorky). Náročnosť osobného dopytovania spočíva v časových a finančných nákladoch. Tento typ dopytovania má najvyššiu návratnosť odpovedí. V rámci osobného dopytovania rozlišuje nasledujúce typy rozhovorov: [6]

- štruktúrovaný,

- pološtruktúrovaný,
- neštruktúrovaný,
- individuálny,
- skupinový. [6]

• **Písomné dopytovanie** – patrí medzi rozšírené typy dopytovania. Dotazník je respondentovi doručený spravidla poštou a rovnakým spôsobom od neho dostaneme odpovede. Výhodou písomného dopytovania v porovnaní s inými typmi sú jeho relatívne nízke náklady, možnosť oslovenia širokého okruhu respondentov, časový priestor na rozmyslenie odpovedí pre respondenta atd. Jeho najväčšou nevýhodou je nízka návratnosť. Problémom je tiež štruktúra respondentov, ktorí odpovedali, čím dochádza k narušeniu reprezentatívnosti výskumu. Za dobrú návratnosť dotazníkov sa považuje 30 % návratnosť. Návratnosť dotazníkov ovplyvňuje predovšetkým sprievodný list, dotazník, spôsob výberu a typ motivácie. Ďalšou nevýhodou písomného dopytovania je, že trvá dlhšiu dobu. Respondent si sám zvolí čas, kedy dotazník vyplní a navyše musíme čakať, kým sa nám vráti dostatočný počet vyplnených dotazníkov. [6]

• **Telefonické dopytovanie** – je podobné osobnému, avšak chýba tu osobný kontakt. V zemiach s vyspelou telefónnou sieťou patrí v poslednej dobe medzi najpoužívanejšie metódy dopytovania. Jeho hlavnou výhodou je rýchlosť, s ktorou získavame potrebné údaje a to aj v prípade územne rozptýlenej vzorky respondentov. V prípade nezastihnutia respondenta možno dopytovanie opakovať. V porovnaní s osobným dopytovaním máva nižšie náklady, odbúrava obavy z preniknutia do súkromia. Medzi nevýhody tohto typu dopytovania patria vysoké nároky na sústredenosť respondenta, a preto by telefónny hovor nemal trvať dlhšie ako 10 minút. Nemožnosť pracovať s vizuálnymi pomôckami zvyšuje riziko nepochopenia otázok. Rovnako neexistuje možnosť získania údajov priamym pozorovaním. Výber respondentov je obmedzený len na účastníkov telefónnej siete. [6]

• **Elektronické dopytovanie** – pri elektronickom dopytovaní zisťujeme informácie od respondentom prostredníctvom dotazníkov v e-mailoch alebo na webových stránkach. Ide o najmladší spôsob dopytovania založený na využití internetu. Výhodou je minimálna finančná i časová náročnosť. Posielanie mailov je ďaleko rýchlejšie ako posielanie listov. Všetky dáta, teda aj odpovede sú v elektronickej podobe a ich spracovanie je preto omnoho

jednoduchšie. Ďalšou výhodou je adresnosť, pretože konkrétne webové stránky si prezerajú ľudia, ktorých daná problematika zaujíma. Elektronické dopytovanie je možné doplniť vhodnými grafickými pomôckami. Medzi nevýhody patrí dôveryhodnosť odpovedí. Existuje mnoho ľudí, ktorí sa obávajú zneužitia svojich odpovedí. V záujme zvyšovania návratnosti dotazníkov sa pri elektronickom dopytovaní využívajú motivačné prostriedky v podobe zaradenia do zosovovania o ceny, získane kreditov na nákup produktov so zľavou atd. [6]

Nástroje dopytovania

Pri zbere primárnych údajov pre potreby marketingového výskumu môžeme použiť niekoľko rôznych nástrojov. Medzi hlavné nástroje patria:

- **záznamový hárok** – formulár slúžiaci na zaznamenávanie zisťovaných informácií. Využíva sa pri dopytovaní, experimente a predovšetkým pri pozorovaní, kedy pozorovateľ v písomnej podobe zachytáva pozorované javy,
- **scenár** –väčšinou slúži anketárom, respondentom, pozorovateľom ako návod na vykonávanie ich činnosti. Je vhodným nástrojom pri skupinových rozhovoroch, kde klasický dotazník stráca význam,
- **záznamové technické zariadenie** – môže byť využívané pri všetkých metódach zberu primárnych dát. Klasické záznamové média ako kamera, magnetofón, môžu byť využité vždy, ostatné technické prostriedky (tachystoskop, peoplemetry) sú využívané spravidla pri pozorovaní, experimente,
- **dotazníky** – sú najpoužívanejším nástrojom pri zbere primárnych dát. Predstavujú formulár s otázkami, na ktoré respondenti odpovedajú, prípadne obsahuje aj varianty odpovedí. Význam dotazníka spočíva v štyroch oblastiach:
 - získavanie informácií,
 - usmerňovanie procesu rozhovoru,
 - zaistenie štandardnej matice pre zapisovanie údajov,
 - uľahčenie spracovania údajov. [6]

Marketingový mix

Predstavuje súbor kontrolovateľných marketingových premenných, pripravených k tomu, aby bol výrobný program firmy, čo najbližšie potrebám a prániam cieľového trhu. V snahe o dosahovanie vytýčených cieľov tieto nástroje využíva každá firma, avšak s rozdielnou intenzitou. Prvky marketingového mixu sú vzájomne prepojené a vyznačujú sa hľadaním ich optimálnych proporcií, čo znamená, že zostavenie účinného marketingového mixu je plne v rukách firmy. [2]

Medzi základné nástroje marketingového mixu tzv. 4P patrí:

- produkt (Product),
- cena (Price),
- distribúcia (Place),
- marketingová komunikácia (Promotion). [6]

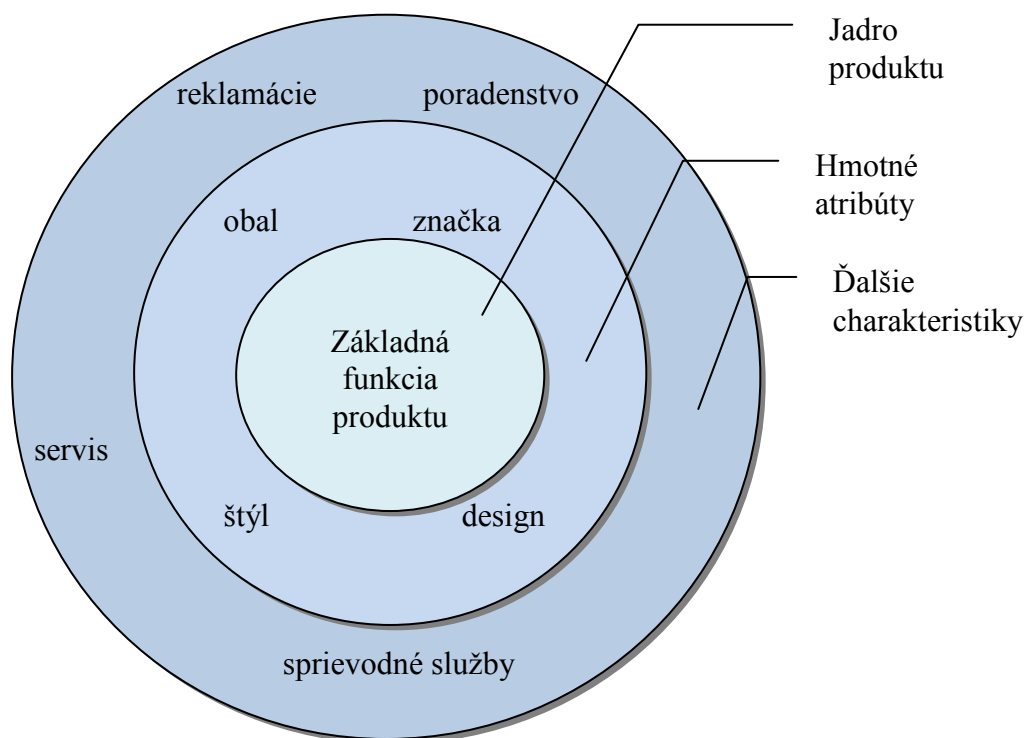
Produkt

„Základom každého podnikania je produkt alebo ponuka. Cieľom podniku je dosiahnuť to, aby produkty či ponuky odlišil od ostatných a zlepšil spôsobom, ktorý prinúti cieľový trh, aby ich preferoval, a dokonca za ne platil i vyššiu cenu.“ [2, s. 154]

Pojem produkt nepredstavuje len hmotný výrobok, ale môže znamenať tiež službu, osoby, miesta, myšlienky či idey. Je to akákoľvek ponuka, ktorá sa snaží uspokojovať určité potreby. [2]

Produkt nemožno stotožňovať len s jeho základnou funkciou a úžitkom. Bol preto zavedený pojem komplexný výrobok, ktorý okrem základnej funkcie výrobku zahŕňa aj hmotné atribúty a ďalšie charakteristiky. [6]

Obr. 2.3 Komplexné pojetie produktu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe [6, s. 153]

Cena

Cena je vyjadrením hodnoty výrobku. Ako jediný prvok marketingového mixu produkuje príjmy. Ďalšou jeho výhodou v porovnaní s ostatnými nástrojmi je možnosť rýchlej zmeny v reakcii na zmenu dopytu a konkurencie. V krátkom časovom horizonte sa preto podniky snažia ovplyvniť zákazníka prioritne pomocou ceny. [6]

„Cenou sa rozumie peňažná čiastka zjednaná pri nákupe a predaji výrobkov a pri poskytovaní služieb ako protihodnota za poskytované plnenie.“ [2, s. 216]

Pri stanovení ceny je dôležité zvoliť vhodnú cenovú stratégiu. Stanovenie správnej ceny tovarov a služieb má neustále rastúci vplyv na hospodárenie firiem. Cena ovplyvňuje dopyt, postavenie firmy voči jej konkurentom i jej celkové postavenie na trhu, informuje kupujúcich atď. Cena by teda mala spĺňať strategické kritériá firmy a zároveň i očakávania trhu. [2]

Cena je tiež operatívnym nástrojom, ktorý sprevádza produkt po celú dobu jeho životnosti. V procese rozhodovania spotrebiteľa zohráva významnú úlohu. Jej účinnosť ako marketingového nástroja, závisí na tom, ako firma premietne do ceny všetky faktory,

ktoré ju môžu významne ovplyvniť a tiež to, ako tvorbu cien skĺbi s ostatnými nástrojmi marketingového mixu. [2]

V trhovej ekonomike plní cena niekoľko základných funkcií:

- regulačná – základná funkcia ceny, cena vystupuje ako tržný regulátor dvoch základných tržných síl, t.j. ponuky a dopytu,
- rozdeľovacia – cena ako nástroj rozdeľovania dôchodkov,
- alokačná – cena ako nástroj rozmiestnenia disponibilných zdrojov ekonomických subjektov,
- kritériálna – cena ako kritérium pri rozhodovaní o kúpe,
- informačná – cena ako nositeľ informácií o situácii na trhu,
- racionalizačná – cena ako nástroj racionálneho pôsobenia na stav dopytu,
- evidenčná – cena ako mierka ekonomickej činnosti. [2]

Distribúcia

V tradičnom marketingovom poňatí distribúcia znamená, že firmy distribuujú zákazníkom hodnotu v podobe produktov. V novom marketingovom poňatí sa firmy snažia vytvoriť taký vzťah so zákazníkmi, v ktorom bude distribúcia hodnoty povýšená na tvorbu hodnoty.

Cieľom distribúcie je doručiť produkt správnym spôsobom na miesto pre zákazníkov najvýhodnejšie, v čase, v ktorom chcú mať produkty k dispozícii, v potrebnom množstve a požadovanej kvalite.

Na rozdiel od iných prvkov marketingového mixu distribúciu nie je možné meniť operatívne. Ide o dlhodobejšiu záležitosť, ktorá si vyžaduje perspektívne plánovanie a rozhodovanie. Firma musí starostlivo zvážiť výber spôsobu distribúcie a distribútora. O tom, že nejde o ľahkú úlohu niet žiadnych pochyb. Výrobcovia nie sú schopní uspokojiť každého zákazníka zvlášť. Zákazníci zasa nie sú ochotní zložiť vyhľadávať informácie o výrobkoch, ktoré potrebujú, kontaktovať výrobcu a jednať o dodacích podmienkach. [2]

Napriek to mu, že distribúcia predstavuje 30-50 % celkových nákladov tovaru, v porovnaní s ostatnými prvkami marketingového mixu jej je venovaná malá pozornosť. Účinná distribúcia je pritom nevyhnutnou podmienkou marketingového úspechu. [2]

Marketingová komunikácia

„Komunikácia už dávno nie je prostriedkom slúžiacim len k samotnej výmene informácií. Rozvinula sa do podoby modernej multifunkčnej disciplíny, ktorej úlohou je presvedčiť, predat', vytvoriť novú hodnotu.“ [2, s. 240]

Marketingová komunikácia je centrálnym prvkom efektívneho marketingu. Je to komponent firemnej komunikácie, ktorý sa sústreďuje na podnietenie predaja a v záujme vytvorenia jednotného image musí byť v súlade s cieľmi firemnej komunikácie. [2]

Úloha marketingovej komunikácie je vyjadrená modelom AIDA:

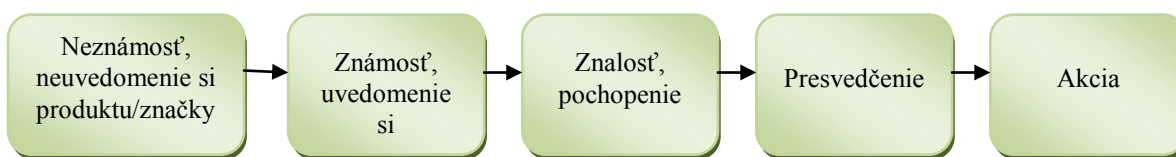
Attention – pozornosť,

Interest – záujem,

Desire – túžba,

Action – akcia. [2]

Obr. 2.4 Model AIDA



Zdroj: [2, s. 241]

Obsahom marketingovej komunikácie sú všetky typy komunikácie, ktorými sa firma usiluje ovplyvniť vedomosti, postoje a chovanie zákazníka týkajúce sa produktov, ktoré firma na trhu ponúka. Marketingový komunikačný mix zahŕňa reklamu, podporu predaja, prácu s verejnosťou, osobný predaj a priamy marketing.

Medzi cieľové skupiny marketingovej komunikácie patria:

- súčasní kupujúci,
- užívatelia produktov,
- potenciálni kupujúci,
- iniciátori nákupu,
- ovplyvňovatelia pri nákupe,
- rozhodovatelia pri nákupe. [2]

3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

3.1.1 Základné údaje o podniku

Obchodná firma: Okrasa, výrobné družstvo

Sídlo: A. Hlinku 2247, Čadca 022 01

IČO: 00 168 297

DIČ: SK2020421183

Právna forma: družstvo

Dátum zápisu do obchodného registra: 13.06.1954

Predseda družstva: Anna Ostružiarová

Zapisovaný základný kapitál: 33 193,92 EUR

Členský vklad: 46,47 EUR

Telefón: + 421 41 4323027 / 29; + 421 41 4335049

Fax: + 421 41 4331101

E-mail: ostruziarova@okrasa.sk

Webové stránky: www.okrasa.sk

Logo: 

Predmet činnosti:

- výroba a predaj vianočných ozdôb,
- výroba tovaru z lepenky a papiera,
- kníhväzba,
- šitie textilných výrobkov pre domácnosť, pracovných odevov,
- veľkoobchodná činnosť v rozsahu voľných živností,
- maloobchodná činnosť v rozsahu voľných živností,
- predaj na priamu konzumáciu alkoholických, nealkoholických nápojov, tepelne rýchlo upravovaných mäsových výrobkov a obvyklých príloh, ako aj bezmäsitých jedál,
- verejná cestná nákladná doprava,
- výroba bižutérie,
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom. [21]

3.1.2 Profil spoločnosti

Výrobné družstvo **Okrasa** sa už viac ako 50 rokov špecializuje výlučne na tradičnú výrobu sklenených vianočných ozdôb. Výroba ozdôb sa uskutočňuje formou ručnej práce bez využitia strojov, čo zákazníkovi zaručuje originalitu každého kusa výrobku. V súčasnosti patrí družstvo medzi najväčších výrobcov sklenených vianočných ozdôb na Slovensku. [22]

Vo svojej ponuke má viac ako **10-tisíc ručne maľovaných vzorov (vid' príloha č. 2)**, ktoré je možné vytvoriť v rôznych farebných odtieňoch s využitím 6 efektov (lesk, mat, mrazolak, porcelán, metalíza a tzv. škrupinový efekt). Viac ako 1 000 vzorov je vystavených vo vzorkovej sieni v hlavnej budove firmy. Vzorková sieň je sprístupnená všetkým zákazníkom. Na prianie zákazníka je ním vybratá vzorka prepracovaná podľa jeho individuálnych požiadaviek. Realizácia týchto vzoriek spravidla neprekročí 14 dní. [22]

Technológia výroby sklenených vianočných ozdôb je neustále inovovaná s ohľadom nielen na produktivitu a zisk, ale tiež so zreteľom na ochranu životného prostredia. Všetky komponenty využívané pri výrobe produktov sú zabezpečované od dodávateľov schopných preukázať nezávadnosť ich produktov v zmysle noriem Európskej únie. [22]

Z 90 % je výroba orientovaná na export. Výrobky družstva sú známe najmenej v 25 krajinách sveta, predovšetkým na trhoch Európskej únie, Spojených štátov amerických, Kanady a Austrálie. Nová kolekcia vianočných ozdôb je každoročne prezentovaná na výstavách vo Frankfurte nad Mohanom v Nemecku a v Jablonci nad Nisou v Českej republike.

Viac ako 50 ročná tradícia výroby vianočných ozdôb v Okrase je zárukou nielen kvality výrobkov, ale aj flexibility a serióznosti obchodných vzťahov. [22]

3.1.3 História spoločnosti

Okrasa výrobné družstvo bolo založené v Čadci 13. júna 1954. Dôvodom jeho vzniku bola predovšetkým snaha o rozšírenie pracovných príležitostí nezamestnaných občanov Kysúc, najmä žien v domácnosti a osôb so zníženou pracovnou schopnosťou. [26]

Na začiatku výroby bolo k dispozícii skromné vybavenie a rovnako priestory. Páni Jarník a Stolárik, ktorí mali skúsenosti s touto výrobou, začali so školením a zaúčaním členov družstva. Zaúčania sa zúčastnilo 70 pracovníkov, avšak len 38 z nich ho aj skutočne dokončilo. Títo pracovníci sa stali základňou pre ďalší rozvoj družstva. [26]

Po roku 1957 sa záujem o výrobky družstva rozšíril i na zahraničné trhy. Pre rozšírenie pracovných príležitostí získalo družstvo ďalšie priestory – budovu školy v Rakovej. Tu zamestnávalo ďalších 30 pracovníkov. Vtedajšie priestory stále nezaručovali uspokojenie rastúceho dopytu na tuzemskom i zahraničnom trhu. Družstvo preto prišlo k výstavbe nových prevádzkových priestorov v Čadci. Výstavba začala v marci roku 1963 a skončila v apríli roku 1965. Okrem nových prevádzkových priestorov vznikla i ďalšia prevádzka – kartonáž v Žiline, ktorá zamestnávala 42 pracovníkov. V Čadci sa dobudovali sklady na materiál a v Makove družstvo odkúpilo súkromný dom a prispôsobilo ho na výrobu ozdôb, kde pracovalo ďalších 35 pracovníkov. [26]

V roku 1971 nastúpil do funkcie predsedu družstva pán Gajdičiar a došlo k zmene koncepcie rozvoja družstva. V Klokočove bola odkúpená budova, kde sa za pomoci výrobného družstva Ľudová Tvorba, Veľké Rovné, začala výroba a šitie utierok, uterákov, prestieraní. Prevádzka kartonáž zo Žiliny sa preťahovala do novovzniknutých priestorov. Ďalej v Turzovke bola odkúpená prevádzka po cestných stavbách a po rekonštrukcii tu bola zahájená výroba z dreva. V priestoroch základného závodu v Čadci došlo k rozširovaniu. Výstavba začala v roku 1987 a skončila v roku 1992. Súčasťou stavby bolo i sociálno-rehabilitačné stredisko, čo prispelo k zlepšeniu pracovných podmienok. Na účely rekreácie družstvo vybudovalo chatu v oblasti Rieka – Chramačka a v pol. 90 rokov odkúpilo rodinný dom v Bojniciach. [26]

Po roku 1989 došlo k celospoločenským zmenám, ktoré výrazne zasiahli i výrobné družstvo Okrasa. Vzhľadom na nedostatok odbytových príležitostí bola zrušená prevádzka

v Klokočove, prevádzka kartonáž Žilina bola presťahovaná do Čadce a daná do prenájmu. Z prevádzky v Rakovej bol vytvorený sklad pre tuzemskú výrobu. Prevádzka drevovýroby bolo predaná.

Výroba sa z 90 % preorientovala na export. V roku 1996 bola do funkcie predsedu družstva zvolená pani Anna Ostružiarová, ktorá funkciu zastáva dodnes. V súčasnosti družstvo zamestnáva 150 pracovníkov. [26]

V roku **1998** bolo družstvo ocenené Ministerstvom hospodárstva SR ako **Najlepší exportér roka**. V roku **2004** bolo Predstavenstvom Družstevnej únie SR družstvu udelená **Družstevná cena Samuela Jurkoviča**. [26]

4 ANALYTICKÁ ČASŤ

4.1 Analýza konkurenčných síl

M. E. Porter identifikoval päť hlavných síl odvetvia, ktoré určujú intenzitu konkurencie a tým i potenciál zisku v danom odvetví. Čím je intenzita pôsobenia niektorej z týchto síl väčšia, tým je situácia firmy na trhu náročnejšia a tým väčšie nároky sú kladené na jej stratégiu. Strategickými pohybmi by mal podnik ovplyvňovať rovnováhu týchto piatich síl a posilňovať tak pozíciu firmy. [12]

Pri zhodnotení konkurenčného prostredia v danom odvetví bola využitá metóda dopytovania. Potrebné údaje boli získavané prostredníctvom osobných rozhovorov s pani Ostružiarovou, predsedníčkou výrobného družstva Okrasa. Ďalšie informácie boli čerpané z článkov na internete a webových stránok hlavných konkurentov firmy. Pre podrobnejšiu analýzu konkurenčných síl bola ďalej použitá metóda objektivizácie Porterovej analýzy (viď Príloha č. 3). Hodnoty boli jednotlivým silám odvetvia pridelené na základe dostupných informácií o situácii v odvetví, informácií poskytnutých počas osobných konzultácií s predsedníčkou výrobného družstva Okrasa, ale predovšetkým na základe subjektívneho ohodnotenia.

4.1.1 Konkurencia v odvetví

Výrobné družstvo Okrasa patrí z hľadiska klasifikácie podnikov medzi stredné podniky. V odvetví, v ktorom pôsobí, by sme len ťažko našli porovnateľného konkurenta. Pri zadaní výrazu „výroba sklenených vianočných gulí“ do najznámejšieho internetového vyhľadávača Google, sa mi podarilo nájsť na Slovensku len zopár firiem zaoberajúcich sa touto činnosťou. Medzi najvýznamnejšie patrí firma Štefan Delinčák a firma Štefan Minarčík, ktoré majú svoje sídlo na prekvapenie rovnako na Kysuciach. Veľkú konkurenčnú hrozbu v danom odvetví predstavujú tiež čínski výrobcovia, ktorí dokážu vyrábať omnoho lacnejšie a následne ponúkať svoje výrobky za nižšie ceny, ktorým tuzemskí výrobcovia nedokážu konkurovať.

Dôvodov malého počtu firiem v odvetví môže byť niekoľko. Náklady na vybavenie a materiál pri vstupe do odvetvia iste predstavujú bariéru, no nie neprekonateľnú. Zložitejšie to bude však v prípade výrobného postupu, teda know-how. Keďže ide výhradne o ručnú prácu, je potrebné mať dostatok kvalifikovaných zamestnancov. Výrobné družstvo Okrasa pôsobí na trhu už viac ako 50 rokov a väčšina jej zamestnancov zasvätila tejto práci takmer celý svoj život. Zamestnanci družstva majú teda dlhoročné skúsenosti a prax.

Ďalším dôvodom malého počtu firiem v odvetví je nesporne sezónnosť produkcie. O vianočné ozdoby je zvýšený záujem najmä v predvianočnom období, teda pár mesiacov v roku. No výrobu je nutné zabezpečiť počas celého roka. Je preto potrebné mať spoľahlivých a stálych odberateľov, čo môže byť ďalším problémom, pretože takmer 97 % produkcie družstva smeruje za hranice štátu. Hľadanie odbytu pre produkciu v zahraničí je omnoho náročnejšie.

Firma Štefan Delinčák

Firma bola založená v roku 1992, so zámerom prevádzkovania tepelných izolácií. Neskôr sa pôsobnosť firmy rozšírila o zámočnícke a zvaračské práce. V roku 1997 sa začalo aj so stavebnými prácami a s týmto zameraním sa stavali rodinné domy na kľúč. **Výrobou vianočných ozdôb** sa firma zaoberá od roku 2000, pričom neustále rozširuje sortiment vyrábaných ozdôb.

Okrem gulí s rôznymi priermi firma vyrába aj iné ozdoby, ako napríklad zvončeky, rakety, olivy, špice a pomocou foriem sa dajú vytvárať srdiečka, šišky, vtáčiky, ako aj ďalšie iné tvary. Vo výrobe sú zamestnané hlavne ženy. **Výroba vianočných ozdôb** je z 95 % orientovaná na export do krajín Európskej únie, predovšetkým do Rakúska, Nemecka, Českej republiky, ale výrobky boli vyvážané už aj do Ameriky.

Firma Štefan Minarčík

Spoločnosť zaoberajúca sa výrobou sklenených vianočných ozdôb. Bola založená v roku 2002. Vo svojej ponuke má ozdoby rôznych tvarov, farieb a povrchov. Ponúka spoluprácu pri propagovaní firiem. Svoju produkciu orientuje predovšetkým na vytváranie

ozdôb s logami a vo farbách konkrétnych firiem. Taktiež ponúka možnosť vyrobiť vianočné ozdoby podľa vlastnej fantázie, napr. s menami rodinných príslušníkov, rozprávkových krajín atď.

4.1.2 Novo vstupujúce firmy

Ako je už vyššie spomenuté záujem firiem o podnikanie v tomto odvetví je malý, ak vôbec, a vstup nových konkurentov do odvetvia je nepravdepodobný. Výroba sklenených vianočných ozdôb je veľmi špecifická. Je potrebné mať kvalitnú zamestnaneckú základňu a know-how. Rovnako je potrebné pripraviť sa na sezónny charakter produkcie, kedy je omnoho ťažšie udržať prosperitu firmy. Na tuzemskom trhu sú výrobky takmer nepredajné, a to najmä kvôli ich vyššej cene. Tuzemské maloobchody a veľkoobchody nemajú o ne záujem. Na druhej strane v zahraničí sú veľmi žiadané. Zahraniční odberatelia a nakoniec i koneční zákazníci vedia oceniť ručnú prácu a unikátnosť každého výrobku a sú ochotní zaplatiť i vyššiu cenu. Tento fakt je do istej miery, ak nie prevažne dôsledkom lepšej ekonomickej situácie krajín i obyvateľstva západnej Európy či Ameriky. Zahraničné trhy teda predstavujú výborné odbytové miesto pre túto produkciu. Získavanie odberateľov v zahraničí ale určite nebude také jednoduché, a to isto mnohých potenciálnych konkurentov odrádza.

4.1.3 Substitúty

Ak hovoríme o vianočných ozdobách všeobecne, tak ide o nepreberné množstvo rôznych druhov. Od plastových cez slamené, čokoládové, papierové, textilné, drevené až po rôzne svietidlá či ozdobné reťaze. Všetky tieto produkty teda predstavujú hrozbu pre výrobcov tradičných sklenených vianočných gulí. Každoročne pred Vianocami sú obchodné domy doslova zaplavené týmito ozdobami. V porovnaní so sklenenými vianočnými ozdobami je ich cena oveľa nižšia a zároveň majú i dlhšiu životnosť.

Móda a módné trendy zohrávajú významnú rolu i v oblasti vianočnej výzdoby. Každý rok prichádzajú výrobcovia s niečím novým a výrobky ladia do aktuálnych módnych farieb. Veď kto by chcel mať každý rok rovnaký vianočný stromček či vianočnú výzdobu? V prípade, že kupujúci dajú prednosť týmto substitučným výrobkom, ísť

s módou by bolo pomerne lacné. No meniť každoročne sklenenú vianočnú výzdobu by si mohol dovoliť len málokto.

Trh ponúka naozaj obrovské množstvo výrobkov, ktoré môžu veľmi dobre nahradiť sklenenú vianočnú výzdobu, a ktorých cena je omnoho nižšia. Práve cena je faktor, podľa ktorého sa mnohí kupujúci pri kúpe orientujú. Hrozba vyplývajúca zo substitučných výrobkov je preto významná.

4.1.4 Dodávateľia

Vzhľadom k malému počtu výrobcov sklenených vianočných ozdôb je obmedzený i počet dodávateľov materiálov pre túto výrobu. Niektoré druhy materiálov si výrobné družstvo Okrasa zabezpečuje i prostredníctvom zahraničných dodávateľov. Dodávateľia sú zväčša veľké firmy, a teda sú to často krát oni, kto si diktuje obchodné podmienky. Na druhej strane družstvo pôsobí na trhu už viac ako 50 rokov a je teda stabilným a pravidelným odberateľom. So svojimi dodávateľmi si vybudovalo dobré obchodné vzťahy a dodávateľia sú ochotní poskytnúť mu určité množstvové či vernostné zľavy.

Portfólio dodávateľov spoločnosti nie je veľmi široké a je tvorené ako domácimi, tak i zahraničnými firmami. Tento fakt je spôsobený tým, že na väčšinu dodávaných materiálov má družstvo len jedného výhradného dodávateľa. Výpadok niektorého z dodávateľov by preto mohol mať negatívny dopad na plynulosť výroby. Status jediného výhradného dodávateľa zároveň posilňuje vyjednávaciu silu toho ktorého dodávateľa.

Družstvo však zo strany dodávateľov nepocituje veľkú hrozbu, nakoľko ich doterajšia spolupráca prebiehala bez problémov. Všetkých svojich dodávateľov si starostlivo vyberá. Pri ich výbere uplatňuje kritériá ako je kvalita, cena, spoľahlivosť, prístup pri jednaní či certifikácia.

4.1.5 Zákazníci

Sloboda zákazníka rozhodnúť sa nielen o tom, aký produkt si kúpi, ale predovšetkým od koho, je základným znakom trhovej ekonomiky. Táto skutočnosť vedie

k súťaži potenciálnych dodávateľov o zákazníka. O dodávateľovi, ktorého si zákazník zvolí môžeme následne povedať, že jeho výrobok vedel najlepšie uspokojiť potreby zákazníka a jeho konkurenčná schopnosť bola vyššia ako u ostatných konkurentov.

V porovnaní s hrozbou vyjednávací sily dodávateľov je hrozba vyjednávací sily zákazníkov omnoho významnejšia. Ak firma nesúhlasí s podmienkami, ktoré si diktuje dodávateľ, môže ho vymeniť, aj keď ani to nebude také jednoduché a bude to niečo stáť. V prípade, keď ide o zákazníka, je to zložitejšie. Ktorá firma si môže dovoliť prísť o zákazníka? V niektorých prípadoch to možné je, no ak ide o významného zákazníka, pravdepodobne firma neurobí vôbec nič, resp. len to, čo bude prianím zákazníka. Veď nenadarmo sa hovorí: „Náš zákazník, náš pán.“

Zákazníkmi výrobného družstva Okrasa sú predovšetkým veľké zahraničné firmy a obchodné domy. Na tuzemský trh putujú len 3 % z celkovej produkcie. V priestoroch družstva je zriadený podnikový obchod, kde si môžu výrobky kúpiť i jednotliví zákazníci. Okrem toho od začiatku roka 2011 pribudla i možnosť zakúpiť si výrobky družstva prostredníctvom internetového obchodu na stránkach družstva.

Zhruba 70 % z celkovej produkcie Okrasy je rozdelených medzi troch najvýznamnejších odberateľov. Prípadná strata týchto zákazníkov by mala pre družstvo likvidačné následky. Ich pozícia pri vyjednávaní je preto pochopiteľne omnoho silnejšia ako u ostatných zákazníkov.

4.2 Hodnotenie vitality podniku

Pri posudzovaní vitality výrobného družstva Okrasa bola využitá metóda hodnotenia životaschopnosti podniku podľa H. Pollaka. Z pôvodných desiatich faktorov bolo vybratých sedem s ohľadom na podmienky konkrétneho podniku. Medzi tieto faktory patrí finančné riadenie, spokojnosť finančných účastníkov, spokojnosť zákazníkov, kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci, výrobky zodpovedajúce trhu, spoľahliví dodávatelia a výhodné stanovisko firmy. Potrebné informácie boli čerpané najmä z vnútropodnikových materiálov a taktiež z údajov poskytnutých v rámci osobnej konzultácie s predsedníčkou družstva.

Po kvalitatívnom ohodnotení jednotlivých faktorov im boli následne pridelené body v rámci bodovej škály vymedzenej v Pollakovom modeli. Bodové ohodnotenie je vyjadrením stupňa splnenia daného kritéria.

4.2.1 Finančné riadenie

Prístup k disponibilným zdrojom patrí k najväčším obmedzeniam MSP. Tieto podniky by preto mali paradoxne vedieť hospodáriť s peniazmi omnoho lepšie, ako veľké podniky. Finančné riadenie rozhodne patrí medzi prednosti výrobného družstva Okrasa. Družstvo venuje veľkú pozornosť predovšetkým sledovaniu nákladov, aj keď pritom nezabúda ani na ostatné dôležité aspekty finančného riadenia, ako sú peňažné toky či výnosy.

Priestory, v ktorých družstvo prevádzkuje svoju činnosť, rovnako ako všetko vybavenie sú jeho vlastníctvom. Okrem toho určitú časť týchto priestorov Okrasa prenajíma, čím si zaistí dodatočný príjem. Čo sa týka financovania chodu výroby, na obdobie od januára do mája družstvo využíva tzv. preklenovací úver. Do tejto doby je výroba produkováaná na sklad. Od júna začína expedícia produkcie a následne príliv finančných prostriedkov. Z nich družstvo uhradí preklenovací úver a financuje výrobu po zvyšok roka. Okrem tohto preklenovacieho úveru nie je družstvo zaťažené žiadnym iným úverom.

Na konci každého účtovného obdobia sa družstvu darí dosahovať kladný finančný výsledok a svoj rozvoj družstvo zabezpečuje predovšetkým z interných prostriedkov. Všetky tieto skutočnosti nepochybne svedčia o dobrom finančnom zdraví podniku.

4.2.2 Spokojnosť finančných účastníkov

V súčasnej dobe družstvo zamestnáva 150 pracovníkov, pričom 120 z nich sú zároveň členmi družstva. V porovnaní s ostatnými zamestnancami majú členovia právo podieľať sa na rozhodovaní a na konci roka, v prípade kladného hospodárskeho výsledku, právo na vyplatenie dividendy. V opačnom prípade sa musia samozrejme podieľať na úhrade straty.

Svoje záväzky je družstvo Okrasa schopné splácať včas a v plnej výške. Rovnakú pozornosť venuje i sledovaniu svojich pohľadávok. V súčasnosti eviduje len jedného dlžníka, ktorý sa však momentálne nachádza v insolventnom riadení.

4.2.3 Spokojnosť zákazníkov

Nároky zákazníkov na kvalitu výrobkov a rovnako sprievodných služieb neustále narastajú. Družstvo Okrasa sa svojim zákazníkom snaží v každom ohľade vyhovieť. Vo svojej ponuke má každoročne viac ako tisíc vzorov sklenených vianočných ozdôb, a to v rôznych farebných kombináciách. Napriek tomu vždy ochotne vyjde zákazníkovi v ústrety pri jeho požiadavkách na design výrobku. Zamestnanci družstva sú schopní vytvoriť výrobok presne podľa predstáv a prianí zákazníka. S reklamáciou svojich výrobkov sa družstvo stretáva len výnimočne.

Zákazníkmi družstva sú predovšetkým zahraničné firmy a obchodné domy. Jeho výrobky sú známe napr. v Nemecku, Rakúsku, Švédku, Dánsku či dokonca v USA. Kontakty na svojich zákazníkov družstvo získava prostredníctvom účasti na rôznych výstavách a taktiež využíva služby sprostredkovateľskej spoločnosti. So svojimi zákazníkmi má družstvo vybudované dobré vzťahy a existuje medzi nimi neustála komunikácia.

Aj napriek tomu, že družstvo nemá vytvorený samostatný útvar marketingu, o túto činnosť sa zaujíma. Snaží sa využívať rôzne formy propagácie, či už je to účasť na výstavách, články v novinách alebo reklamné spoty v televízii a rádiu. Pozornosť je venovaná aj propagácii na internete, keďže ten patrí k významným fenoménom dnešnej doby. Družstvo má vytvorené vlastné webové stránky, kde tento rok pribudla i nová funkcia e-shop, ktorá má u zákazníkov pozitívny ohlas.

4.2.4 Výrobky zodpovedajúce trhu

Vo svojej ponuke má družstvo Okrasa nespočetné množstvo ozdôb rôznych druhov, farieb a tvarov, ktoré je možné ďalej modifikovať a prispôbovať konkrétnym požiadavkám zákazníka a trhu. Každý rok prichádza družstvo na trh s novými námetmi na

vianočné ozdoby, ktoré sa riadia najnovšími módnymi trendmi. Inšpiráciu designerky čerpajú predovšetkým z prírody.

Na základe pravidelného prieskumu a sledovania trhu sú ponúkané produkty prispôbované požiadavkám trhu. Družstvo nezaostáva ani v sledovaní vývoja na trhu v zahraničí, keďže práve tam smeruje väčšina jeho produkcie.

4.2.5 Kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci

Zamestnanci sú rozhodujúcim zdrojom zvyšovania výkonnosti, kvality, konkurenčnej schopnosti, a teda aj finančnej úspešnosti firmy.

Všetci zamestnanci družstva majú jasne stanovené zodpovednosti a právomoci, vzhľadom na vykonávanú funkciu. Svojich zamestnancov si družstvo vyberá na základe vopred stanovených kritérií, medzi ktoré patrí napr. zručnosť, vzťah k tvorivému druhu práce, flexibilita či určité povahové črty. Väčšina zamestnancov pracuje v družstve desiatky rokov a k výmene pracovníkov dochádza len zriedkakedy. Fluktuácia zamestnancov je teda minimálna.

Vzdelávanie zamestnancov družstva nie je systematické. Družstvo nemá vytvorený vlastný vnútropodnikový systém vzdelávania. K dodatočnému vzdelávaniu sa pristupuje podľa momentálnej potreby. Vzdelávanie zamestnancov sa líši tiež podľa vykonávanej funkcie. Bežní zamestnanci pracujúci vo výrobe sa pravidelne zúčastňujú školení týkajúcich sa BOZP, prvej pomoci, požiarnej ochrany. Pri nástupe nového zamestnanca do zamestnania prebieha tzv. zaškolenie na určitý druh práce. K vzdelávaniu THP zamestnancov sa pristupuje individuálne, a to na základe vykonávanej funkcie. Školenia sa vykonávajú ako vo vnútri, tak i mimo podniku.

Systém odmeňovania zamestnancov je založený na výkone zamestnancov, čo predstavuje najbežnejší a zrejme i najlepší spôsob. Väčšina zamestnancov je zároveň členom družstva, čo je určite istým motivujúcim prvkom. Členstvo v družstve posilňuje pocit spolupatričnosti a zamestnancom záleží na prosperite podniku.

4.2.6 Spôľahliví dodávatelia

Svojich dodávateľov si družstvo starostlivo vyberá. Pri ich výbere uplatňuje kritériá ako je spoľahlivosť, cena, kvalita, prístup pri jednaní atď. Nutnou podmienkou, ktorú musí dodávateľ spĺňať je i certifikácia na základe noriem ISO. So svojimi dodávateľmi má družstvo vybudované dobré partnerské vzťahy a okruh dodávateľov je pomerne stály.

4.2.7 Výhodné stanovisko

Takmer 97 % produkcie výrobného družstva Okrasa smeruje za hranice štátu. Odberatelia sú rozmiestnení takmer po celej západnej Európe, dokonca i v USA. Z hľadiska odbytových trhov je teda lokalizácia družstva nevýhodná. Vznikajú tu vysoké prepravné náklady. Okrem toho pri preprave vzniká nebezpečenstvo poškodenia zásielok, keďže výrobky sú krehké.

Dostupnosť hlavných dodávateľov je o niečo lepšia. Výrobné materiály sú zaisťované prevažne dodávateľmi zo Slovenska a Nemecka. Prekonávané vzdialenosti sú teda o niečo menšie. Preprava materiálov a finálnych výrobkov je zabezpečovaná pomocou cestnej nákladnej dopravy. Cestné spojenie s okolitými štátmi je na pomerne dobrej úrovni.

Rovnako na dobrej úrovni je spolupráca s miestnymi úradmi, keďže výrobné družstvo Okrasa má v okrese dlhoročnú tradíciu a dlhodobo patrí medzi významných zamestnávateľov.

4.2.8 Bodové ohodnotenie vitality podniku

Na základe predchádzajúceho kvalitatívneho hodnotenia vitality podniku sú v Tab. 3.1 uvedené dosiahnuté body a percento plnenia zvolených faktorov z možného maxima (viď podkapitola 2.2.2). Percento splnenia jednotlivých faktorov je zobrazené v Obr. 3.1.

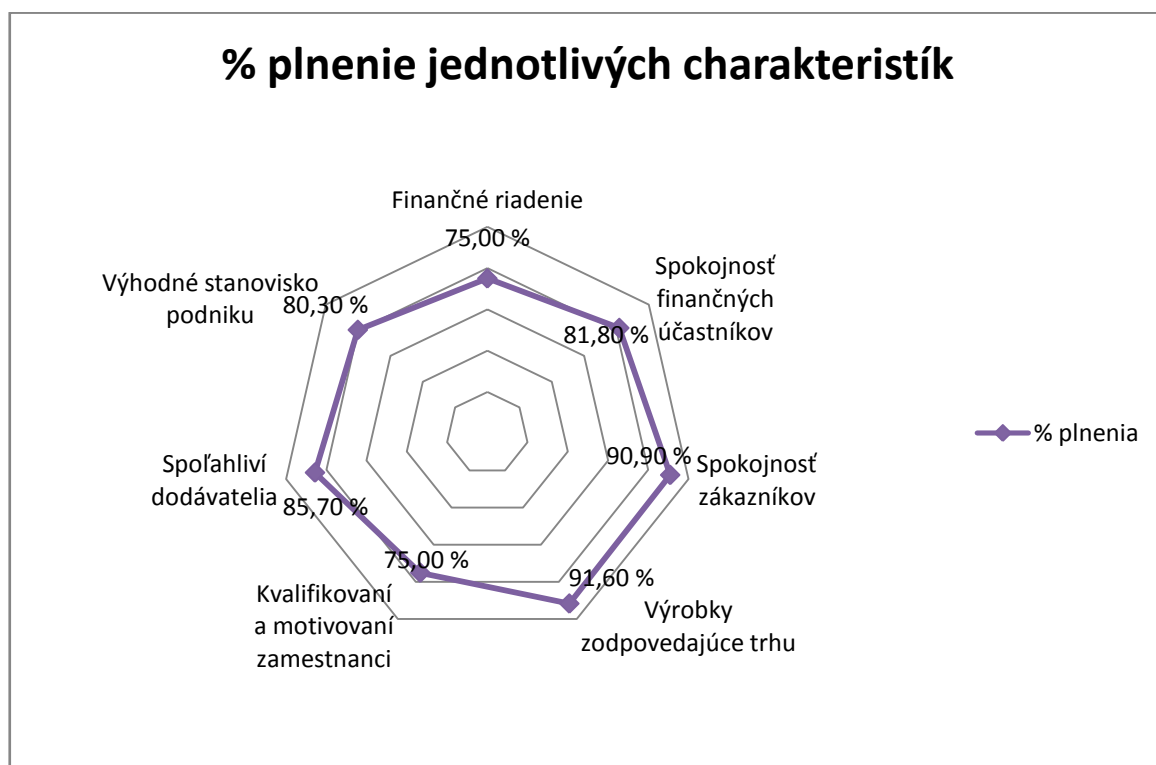
Tab. 4.1 Hodnotenie vitality družstva Okrasa

Faktor	Dosiahnuté body	% plnenia
Finančné riadenie	6	75,00 %
Spokojnosť finančných účastníkov	9	81,80 %
Spokojnosť zákazníkov	10	90,90 %
Výrobky zodpovedajúce trhu	11	91,60 %
Kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci	6	75,00 %
Spoľahliví dodávatelia	6	85,70 %
Výhodné stanovisko podniku	5	55,50 %
Celkom	53	80,30 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového možného počtu bodov 66 získalo výrobné družstvo Okrasa 53 bodov, čo znamená 80,3 % plnenie zvolených charakteristík. Životaschopnosť podniku je teda veľmi pravdepodobná.

Obr. 4.1 Percento splnenia jednotlivých charakteristík



Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 Marketingový výskum

Výskum trhu je jednou zo základných súčastí marketingového riadenia podniku. Praktické marketingové úlohy musí riešiť každý podnik, ktorý sa akýmkoľvek spôsobom pokúša svoje výrobky predat'. Výskum trhu je prakticky vždy spojený priamo, či nepriamo so spoznávaním potrieb, požiadaviek, či iných prejavov chovania sa spotrebiteľa alebo kupujúceho.

Marketingový výskum dnes na trhu potrebuje každý subjekt, nie len nadnárodné spoločnosti. Spoliehať sa na intuíciu, skúsenosti či znalosti o trhu sa v čase prebytku ponuky nad dopytom a neustáleho boja o zákazníkov s konkurenciou nevypláca. Marketingoví pracovníci aj vedenie rieši závažné problémy, ktoré môžu rozhodnúť o budúcnosti firmy. Preto často potrebujú konkrétne odpovede na konkrétne otázky.

4.4 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

V tejto časti práce boli vyhodnotené jednotlivé otázky, na ktoré respondenti odpovedali prostredníctvom písomného dotazníka (viď príloha č. 4). Zber dotazníkov prebehol v mesiaci marec. Časť dotazníkov bola respondentom distribuovaná emailom a časť prostredníctvom osobného stretnutia s respondentmi. Celkovo bolo oslovených 100 respondentov. Návratnosť dotazníkov bola však len na úrovni 53%.

1. Nakupujete vianočné ozdoby?

Prvá otázka dotazníka bola zameraná na nakupovanie vianočných ozdôb vo všeobecnosti. Táto otázka mala tzv. filtračný charakter. Na otázku dopovedali všetci 53 respondenti, pričom 43 z nich uviedlo, že vianočné ozdoby nakupuje. Zvyšných 10 respondentov uviedlo, že vianočné ozdoby nenakupuje a ich dopytovanie sa ukončilo. Väčšina z nich boli muži. O nákup vianočných ozdôb majú záujem teda najmä ženy. Z hľadiska vekového rozloženia najviac nakupujú vianočné ozdoby ženy do 40 rokov a ďalej ženy do 30 rokov.

Obr. 4.2 Záujem o vianočné ozdoby

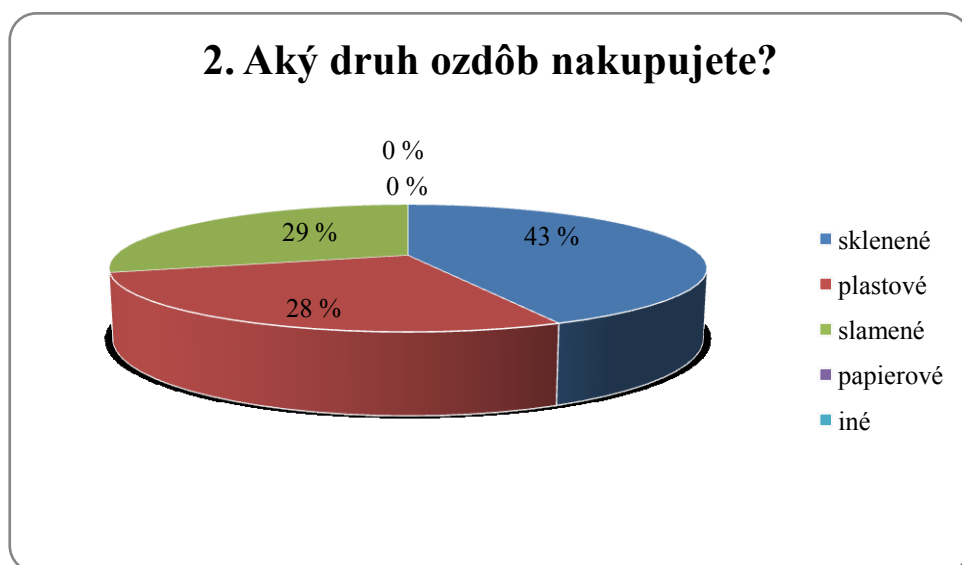


Zdroj: vlastné spracovanie

2. Aký druh ozdôb nakupujete?

Otázka bola zameraná na zistenie najčastejšie nakupovaných druhov vianočných ozdôb. Respondenti mali na výber z niekoľkých druhov, prípadne mohli doplniť nejaký iný, neuvedený. Pri tejto otázke mohli respondenti zároveň označiť viac odpovedí. Takmer polovica opýtaných, teda 43 % z nich uviedlo, že najčastejšie nakupujú sklenené ozdoby. Slamené a plastové druhy ozdôb dosiahli takmer zhodné percento početnosti nákupov. Slamené ozdoby nakupuje 29 % respondentov a plastové 28 % opýtaných.

Obr. 4.3 Najviac nakupované druhy ozdôb



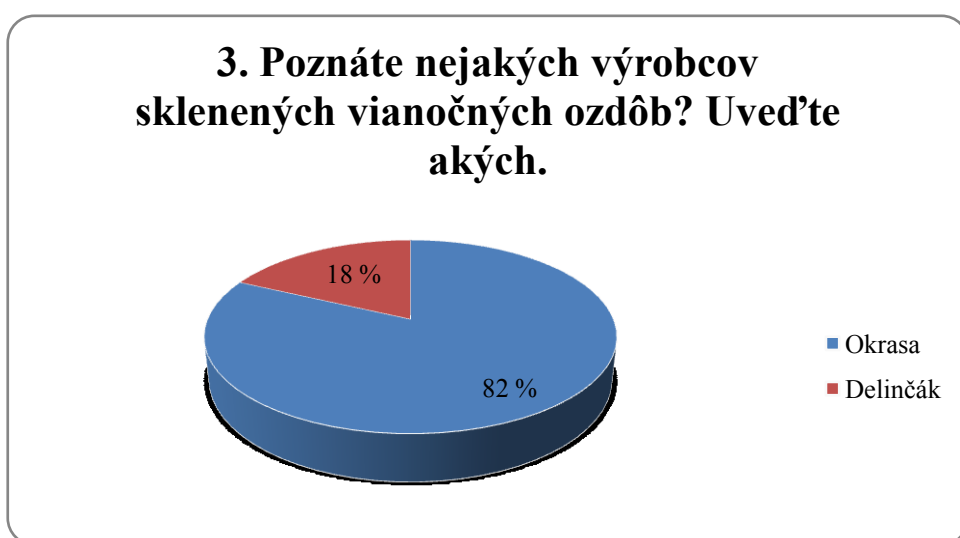
Zdroj: vlastné spracovanie

3. *Poznáte nejakých výrobcov sklenených vianočných ozdôb? Uved'te akých.*

Ďalšia otázka obsiahnutá v dotazníku bola zameraná na znalosť konkrétnych výrobcov sklenených vianočných ozdôb.

Úlohou respondentov bolo napísať výrobcov, ktorí ich práve v tej chvíli napadli. Najčastejšou odpoveďou, ktorú opýtani uviedli, bolo výrobné družstvo Okrasa. Až 82 % odpovedí. Druhým najčastejším a taktiež posledným uvedeným výrobcom bola firma Štefan Delinčák, ktorú uviedlo 18 % respondentov.

Obr.4.4 Najznámejší výrobcovia sklenených vianočných ozdôb



Zdroj: vlastné spracovanie

4. *Poznáte výrobky výrobného družstva Okrasa?*

Rovnako ako otázka č. 1 i táto mala tzv. filtračný charakter. Pre účely dotazníkového šetrenia ma zaujímali len tí respondenti, ktorí výrobky Okrasy poznajú, keďže nasledujúce otázky boli zamerané na ohodnotenie charakteristík týchto výrobkov.

Z celkového počtu respondentov odpovedalo 41 kladne, čo predstavuje 97 % odpovedí. Len 3 % opýtaných výrobky družstva nepoznalo.

Obr. 4.5 Známosť výrobkov výrobného družstva Okrasa

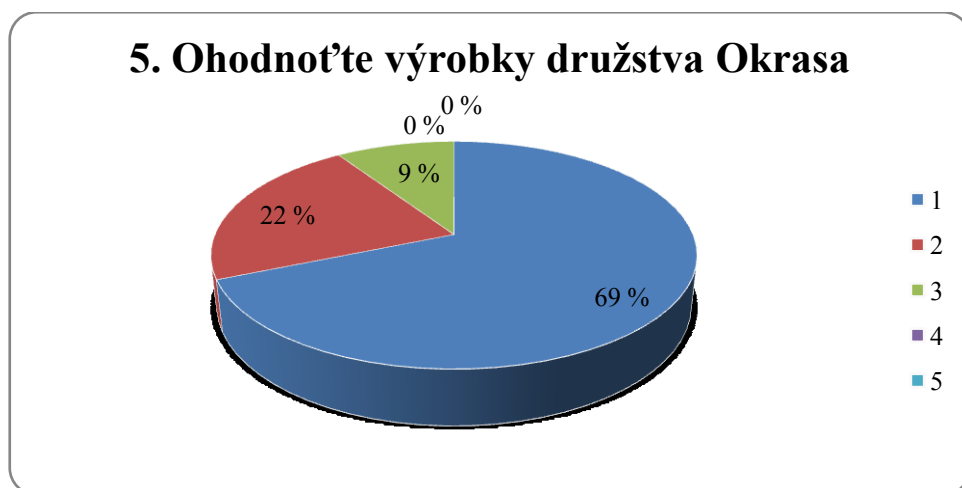


Zdroj: vlastné spracovanie

5. Ohodnoťte výrobky družstva Okrasa

Úlohou respondentov pri odpovedi na túto otázku bolo ohodnotiť výrobky družstva z komplexného hľadiska. Pre hodnotenie bola použitá stupnica od 1 do 5, pričom 1 znamenala najlepšie ohodnotenie a 5 najhoršie. Z celkového počtu odpovedí považovalo 28 opýtaných výrobky za najlepšie a pridelilo im ohodnotenie známkou 1. Druhou najčastejšou hodnotiacou známkou bola 2, ktorú výrobkom pridelilo 9 respondentov. Zvyšní 4 opýtaní označili výrobky Okrasy ako priemerné udelením hodnotiacej známky 3. Hodnotiace známky 4 a 5 neudelil výrobkom nikto z respondentov. Percentuálny podiel jednotlivých hodnotiacich známok je znázornený v Obr. 4.6.

Obr. 4.6 Ohodnotenie výrobkov družstva Okrasa

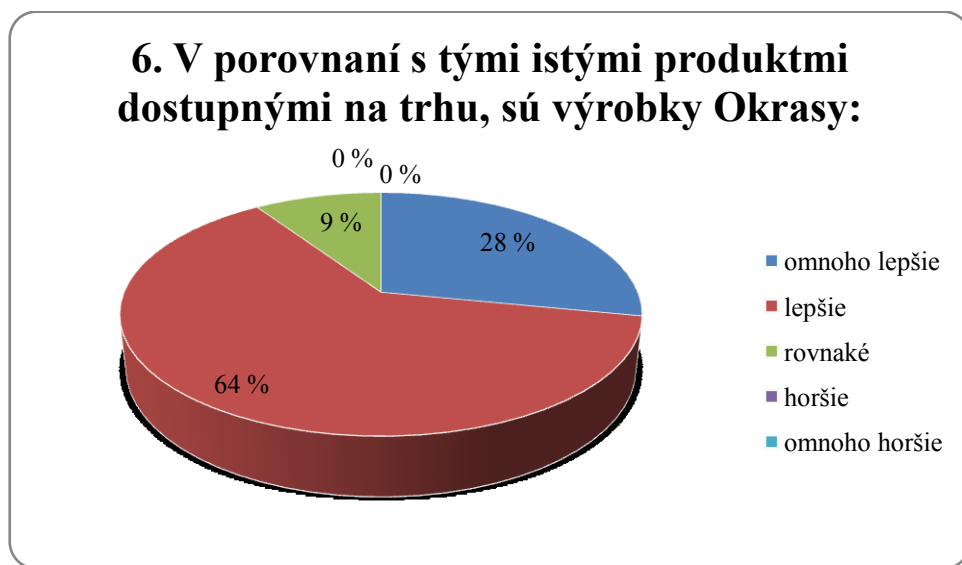


Zdroj: vlastné spracovanie

6. V porovnaní s tými istými produktmi dostupnými na trhu, sú výrobky Okrasy:

Otázka bola zameraná na porovnanie výrobkov družstva Okrasa s konkurenčnými výrobkami dostupnými na trhu. Najviac respondentov až 63 % označilo výrobky Okrasy za lepšie ako konkurenčné. Za omnoho lepšie označilo výrobky 28 % opýtaných. Zvyšných 9 % opýtaných považovalo výrobky Okrasy za porovnateľné s konkurenčnými. Nikto z respondentov neohodnotil výrobky ako horšie či omnoho horšie.

Obr. 4.7 Porovnanie produktov Okrasy s rovnakými produktmi dostupnými na trhu



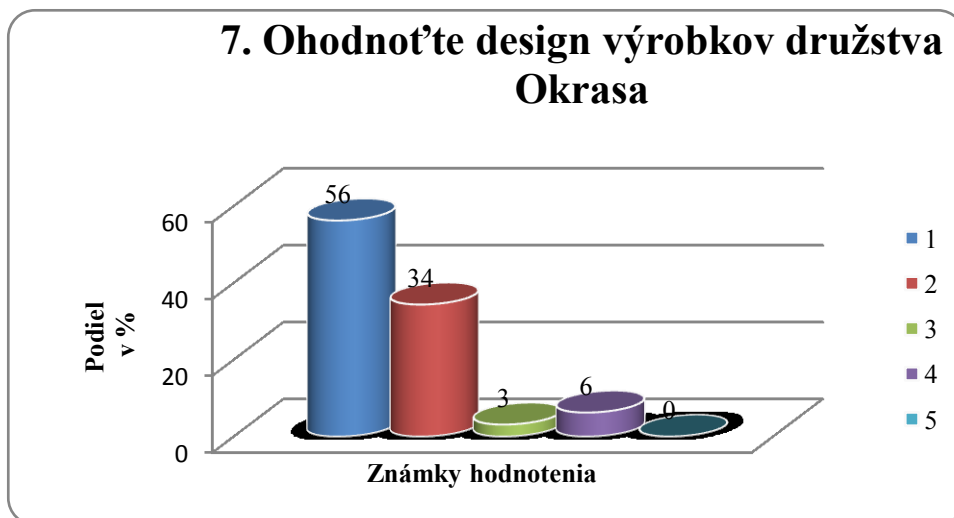
Zdroj: vlastné spracovanie

7. Ohodnoťte nasledujúce charakteristiky výrobkov družstva Okrasa:

Medzi charakteristiky hodnotené respondentmi v otázke č. 7 boli zahrnuté design výrobkov, ich obal a cena. Každý z charakteristík mohli opýtaní prideliť hodnotiacu známku od 1 do 5 obdobne ako pri otázke č. 5.

Pri hodnotení designu výrobkov Okrasy boli výsledky nasledovné: hodnotiacu známku 1 pridelilo výrobkom 23 respondentov, 2 priradilo výrobkom 14 opýtaných, za priemerný považoval design výrobkov len 1 respondent a zvyšní 3 opýtaní ohodnotili vzhľad výrobkov známkou 4. Ohodnotenie designu známkou 5 sa v uvedených odpovediach nevyskytlo vôbec.

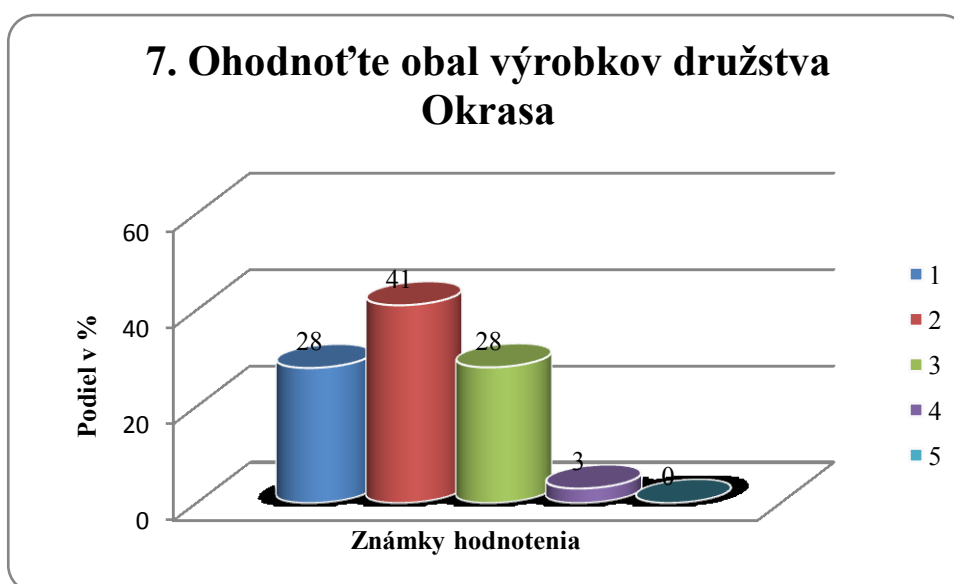
Obr. 4.8 Ohodnotenie designu výrobkov



Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšou hodnotenou charakteristikou výrobkov družstva Okrasa bol ich obal. Zhodne po 28 % respondentov pridelilo obalu výrobkov hodnotiacu známku 1 a 3. Najviac z opýtaných až 41 % ohodnotilo obal výrobkov známku 2. Zvyšné 3 % respondentov pridelili obalu výrobkov známku 4. Rovnako ako pri hodnotení predchádzajúcej charakteristiky, nikto z opýtaných vo svojej odpovedi nevyznačil ohodnotenie známku 5. Výsledky hodnotenia sú zobrazené v Obr. 4.9.

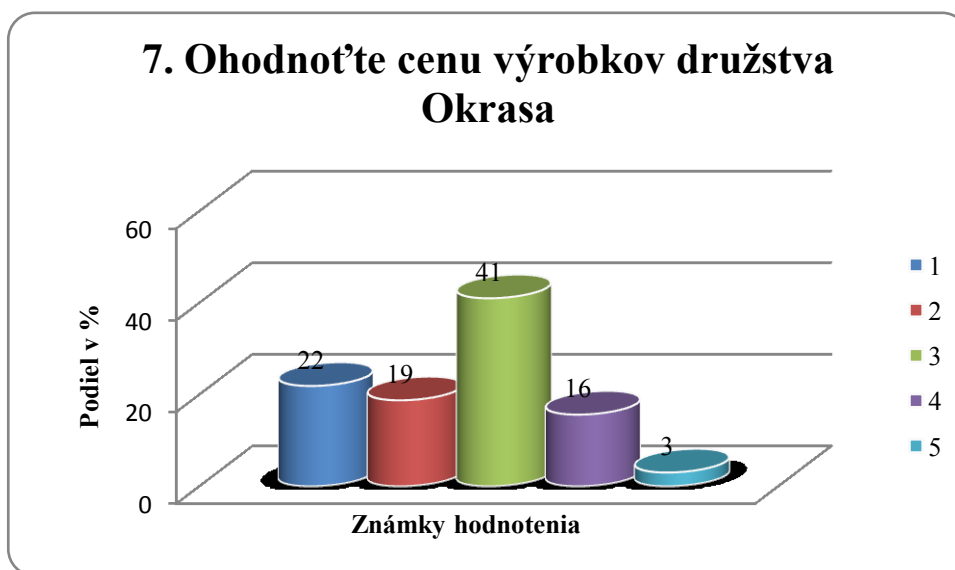
Obr. 4.9. Ohodnotenie obalu výrobkov družstva Okrasa



Zdroj: vlastné spracovanie

Poslednou hodnotenou charakteristikou bola cena výrobkov. Ohodnotenie a pridelenie známok tejto charakteristike výrobkov Okrasy dopadlo nasledovne: najviac – 16 respondentov pridelo tejto charakteristike známku 3, druhou najpočetnejšou udelenou známku bola 1, ktorú označilo 9 opýtaných. O niečo menej – 8 respondentov ohodnotilo cenu výrobkov známku 2, hodnotiacu známku 4 pridelo 6 respondentov. Pri hodnotení tejto charakteristiky sa vyskytlo i ohodnotenie známku 5, ktorú prideli 2 opýtani.

4.10 Ohodnotenie ceny výrobkov družstva Okrasa



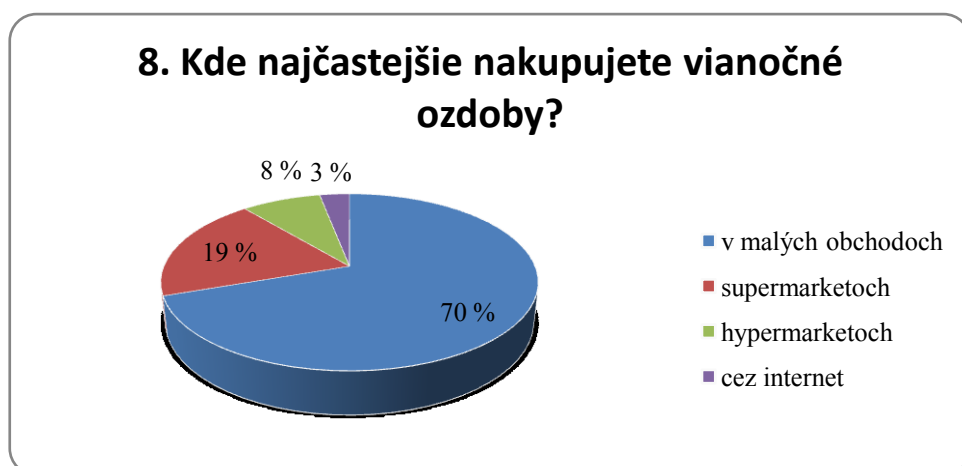
Zdroj: vlastné spracovanie

8. Kde najčastejšie nakupujete vianočné ozdoby?

Pri odpovedi na danú otázku mali respondenti na výber zo štyroch miest, resp. druhov obchodov, pričom mali určiť ten, v ktorom vianočné ozdoby nakupujú najčastejšie.

Najviac, až 70 % respondentov, uprednostňuje pri nákupe ozdôb malé obchody. 19% opýtaných najčastejšie nakupuje vianočné ozdoby v supermarketoch a 8 % v hypermarketoch. Možnosť kúpiť si ozdoby cez internet využíva len jeden z respondentov, čo činí 3 % zo všetkých odpovedí.

Obr. 4.11 Miesta nákupu vianočných ozdôb



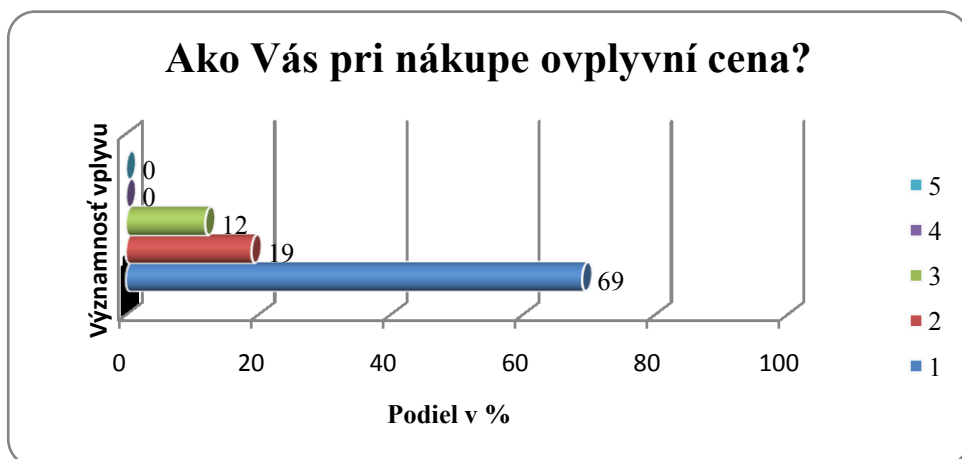
Zdroj: vlastné spracovanie

9. Čo vás pri nákupe najviac ovplyvní?

Obdobne ako pri otázke č. 7 mali respondenti na základe známkovania od 1 do 5, pričom 1 znamená najlepšie a 5 najhoršie, ohodnotiť vybrané charakteristiky, ktoré ich pri nákupe najviac ovplyvňujú. Týmto charakteristikami boli cena, kvalita, obal a známosť značky.

V prípade vplyvu ceny až 28 respondentov pridelilo tejto charakteristike známku 1. Pre 69 % opýtaných teda cena pri nákupe zohráva významnú rolu. Ohodnotenie významnosti vplyvu známkou 2 uviedlo 8 respondentov a známku 3 pridelilo charakteristike 5 opýtaných. Podiel známok 4 a 5 bol v tomto prípade nulový. Percentuálny podiel jednotlivých známok je uvedený v Obr. 4.12.

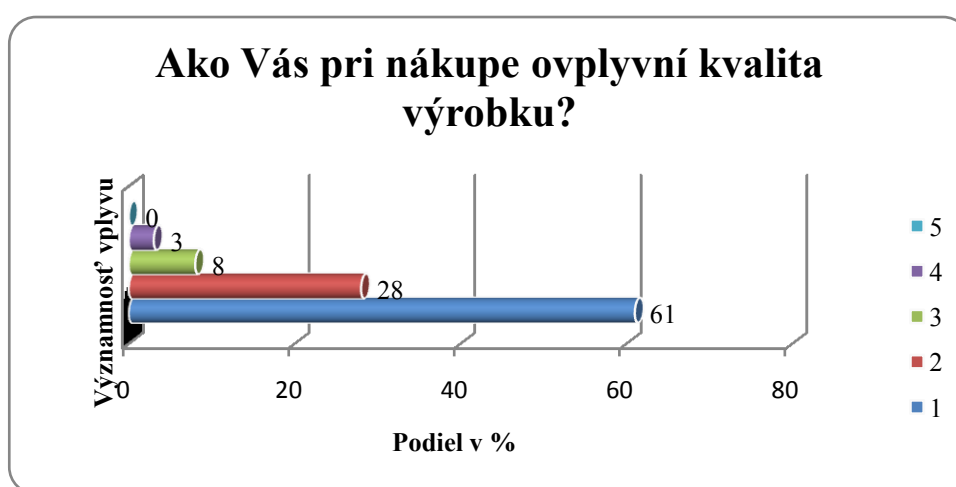
Obr. 4.12 Vplyv ceny pri nákupe



Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky ohodnotenia významnosti vplyvu kvality výrobkov pri nákupe dopadli podobne ako v prípade predchádzajúcej charakteristiky. Pre 61 % respondentov je kvalita, rovnako ako cena, veľmi významným faktorom pri rozhodovaní o kúpe. Známkou 2 ohodnotilo vplyv tejto charakteristiky pri nákupe 28 % opýtaných a známku 3 pridelilo 8% opýtaných. Pre 3 % respondentov nezohráva kvalita veľmi významnú úlohu pri nákupe, čo vyjadrili udelením 4. Ohodnotenie významnosti vplyvu tejto charakteristiky známkou 5 sa nevyskytlo.

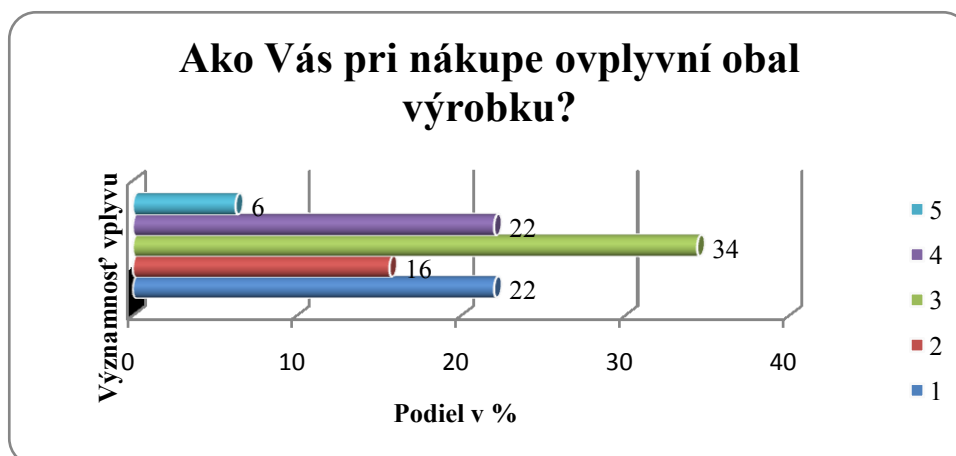
Obr. 4.13 Vplyv kvality pri nákupe



Zdroj: vlastné spracovanie

Významnosť vplyvu obalu výrobkov pri rozhodovaní o nákupe je u spotrebiteľov o niečo menšia v porovnaní s predchádzajúcimi charakteristikami. Najviac – 14 respondentov pridelilo tejto charakteristike priemernú významnosť. Významnosť tejto charakteristiky pri nákupe ohodnotilo 6 opýtaných známkou 2. Deväť respondentov označilo obal výrobkov za veľmi významný faktor pri nákupe a rovnako 9 respondentov uviedlo, že obal výrobku ich pri nákupe veľmi neovplyvňuje. Pre 3 opýtaných nie je obal výrobkov vôbec dôležitý.

Obr. 4.14 Vplyv obalu pri nákupe

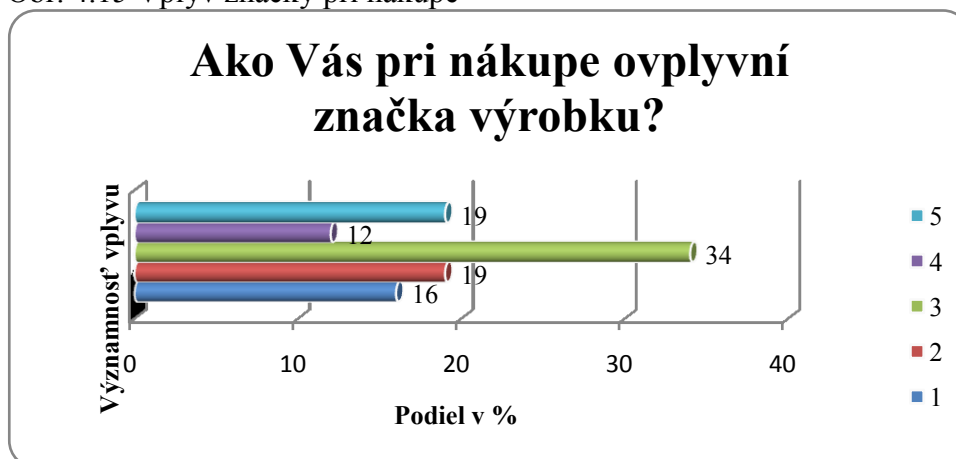


Zdroj: vlastné spracovanie

Poslednou hodnotenou charakteristikou bola známosť značky výrobku. Významnú rolu pri nákupe zohráva táto charakteristika pre 15 respondentov, ktorí ju ohodnotili známkami 1 a 2. Rovnaký počet respondentov pridelil tejto charakteristike známku 3, čo znamená priemernú významnosť vplyvu. 9 respondentov považuje vplyv známosti značky na rozhodovanie pri ich nákupe za zanedbateľný a zvyšných 2 opýtaných značka výrobku pri nákupe vôbec neovplyvňuje.

Na základe ohodnotenia predchádzajúcich charakteristík je zrejmé, že práve cena je faktorom, podľa ktorého sa väčšina spotrebiteľov orientuje pri kúpe. Ďalším významným faktorom je kvalita výrobkov. Obalu výrobku ani jeho značke väčšina respondentov veľký význam neprípisuje.

Obr. 4.15 Vplyv značky pri nákupe



Zdroj: vlastné spracovanie

10. Má reklama vplyv na Vaše rozhodovanie pri nákupe?

Na otázku či má reklama vplyv na rozhodovanie respondentov pri nákupe odpovedala polovica z nich negatívne a reklama ich teda pri nákupe nijako neovplyvňuje. 41 % respondentov priznalo vplyv reklamy pri ich nakupovaní a zvyšných 9 % respondentov nevedelo s istotou na túto otázku odpovedať.

Obr. 4.16 Vplyv reklamy na rozhodovanie pri nákupe

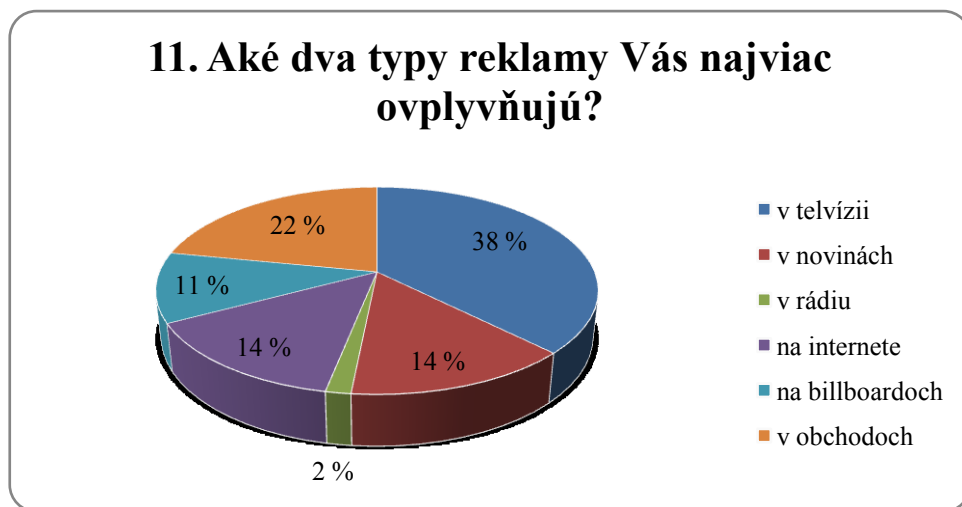


Zdroj: vlastné spracovanie

11. Aké dva typy reklamy Vás najviac ovplyvňujú?

Ďalšia otázka bola zameraná na jednotlivé typy reklám a ich vplyv na respondentov. Najviac respondentov ovplyvňuje reklama v televízii – 37 % a reklama v obchodoch – 22 %. Reklama prostredníctvom novín a internetu má vplyv zhodne na 14 % opýtaných. Vplyv reklamy na billboardoch priznalo 11% respondentov a len na 2 % opýtaných vplýva reklama v rádiu.

Obr. 4.17 Najviac ovplyvňujúce typy reklám

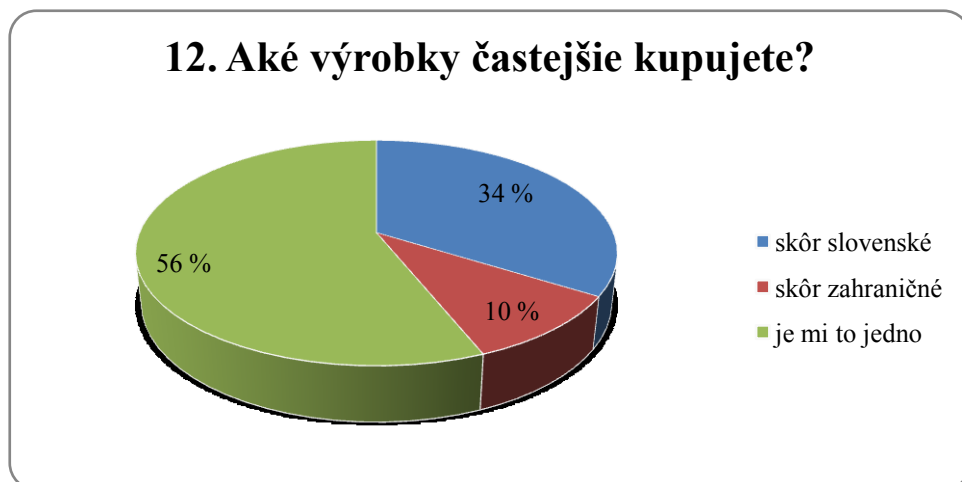


Zdroj: vlastné spracovanie

12. Aké výrobky častejšie kupujete?

Predposledná otázka sa týkala preferencií respondentov pri nákupe výrobkov vzhľadom na ich pôvod. Viac ako polovica opýtaných, teda 23 z nich odpovedalo, že im na pôvode nakupovaných výrobkov nezáleží. 14 opýtaných uprednostňuje pri nákupe slovenské výrobky a zostávajúci 4 opýtaní dávajú prednosť zahraničným výrobkom. Poslední spomínaní respondenti uvideli ako svoje najvyššie dosiahnuté vzdelanie vysokoškolské, čo má pravdepodobne za následok vyššie príjmy, vyššiu životnú úroveň a preferenciu zahraničných produktov. Percentuálny podiel nakupovaných výrobkov vzhľadom na ich pôvod je uvedený v Obr. 4.18

Obr. 4.18 Pôvod nakupovaných výrobkov



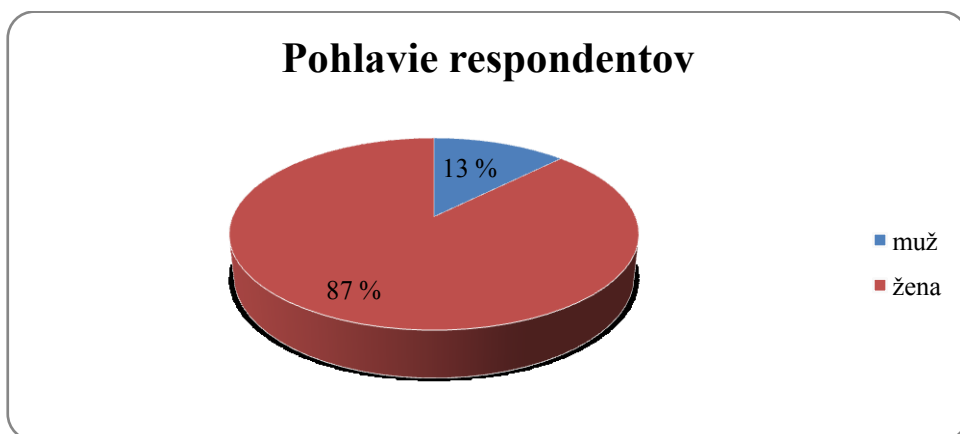
Zdroj: vlastné spracovanie

13. Informácie o respondentovi

Posledná otázka uvedená v dotazníku bola zameraná na zistenie základných údajov o respondentovi, ktoré boli potrebné pre spracovanie získaných informácií.

Väčšina respondentov až 87 % boli ženy, muži tvorili len 13 % opýtaných. Súvisí to najmä so zameraním dotazníka, keďže nakupovanie vianočných ozdôb patrí medzi ženské domény. Záujem mužov o podobné veci je minimálny.

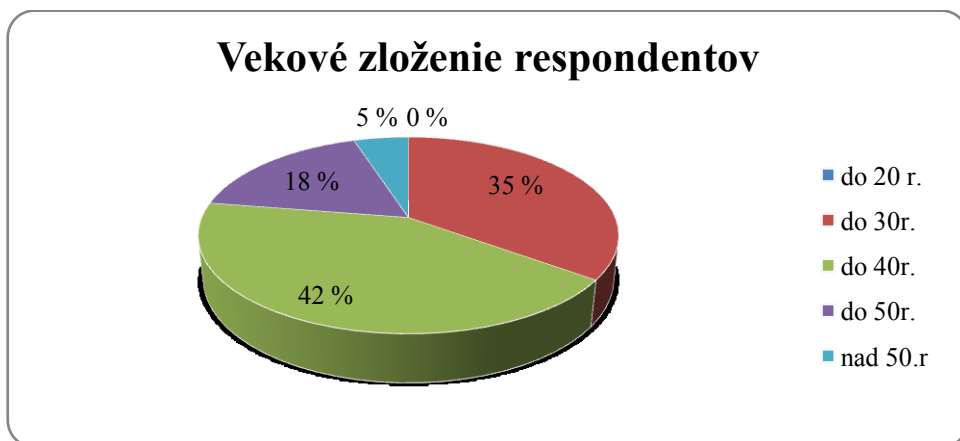
Obr. 4.19 Pohlavie respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Čo sa týka vekového zloženia respondentov najviac ich bolo zastúpených v kategórii do 40 rokov – 42 % a v kategórii do 30 rokov – 35 %. Kategórie do a nad 50 rokov bolo zastúpené dohromady 23 % respondentov. Vo vekovej kategórii do 20 rokov je zastúpenie nulové.

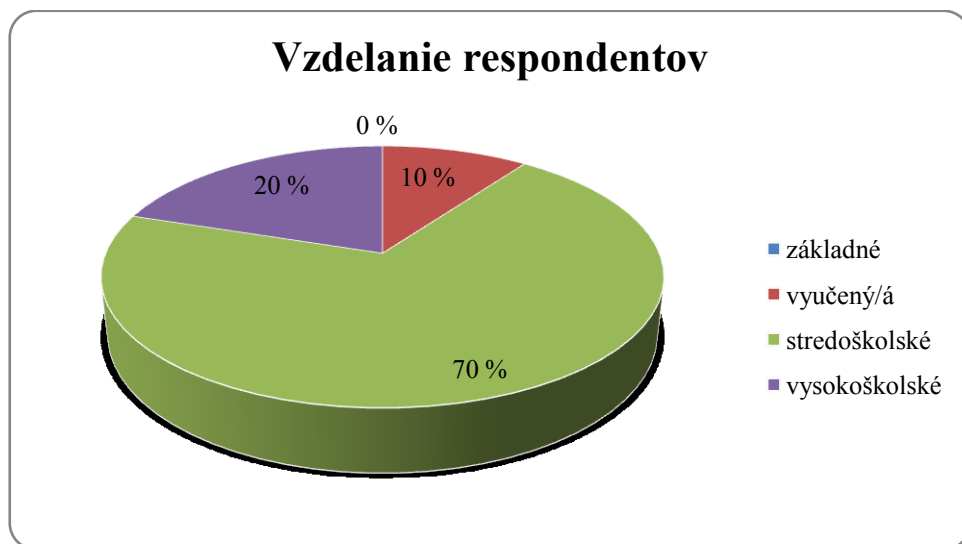
Obr. 4.20 Vek respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Percentuálny podiel najvyššieho dosiahnutého vzdelania respondentov je uvedený v Obr. 4.21.

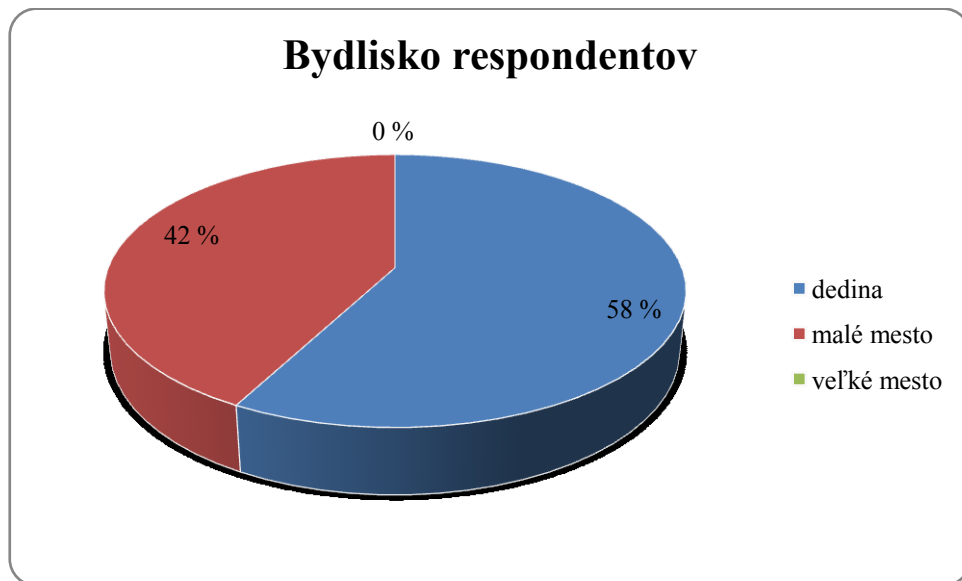
Obr. 4.21 Vzdelanie respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Dedinu ako svoje bydlisko označilo 31 respondentov, ďalších 22 respondentov býva v malom meste. Nikto z opýtaných nie je obyvateľom veľkého mesta.

Obr. 4.22 Bydlisko respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

5 NÁVRHY A ODPORUČENIA

To čo stimuluje a núti podnikateľov alebo manažérov zvyšovať výkonnosť podniku je záujem a snaha zhodnotiť v maximálnej miere prostriedky vložené do podnikania, ale tiež úsilie upevniť pozíciu podniku na trhu. Výkonnosť podniku vychádza predovšetkým z podnikovej stratégie, ktorej úspešné plnenie závisí okrem iného na fungovaní prevádzkovej základne. Za hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť, a tým aj samotnú výkonnosť podniku, je teda možné považovať náklady, čas, kvalitu a zamestnancov podniku. Efektívne riadenie a zvládnutie týchto faktorov sa môže stať prijateľným východiskom v problematike zvyšovania výkonnosti a tým aj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku.

5.1 Práca s ľudskými zdrojmi

Výrobné družstvo Okrasa patrí medzi podniky, ktorých produkcia má veľmi špecifický charakter. Výroba sezónneho tovaru so sebou prináša množstvo nevýhod. V priebehu roka sa musí družstvo popasovať s mesiacmi, kedy sú výrobné kapacity plne vyťažené a práce je vyše hlavy, inokedy zasa prídu mesiace, kedy je práce nedostatok a zamestnanci nevyužití.

K riešeniu situácie v prípade nedostatku práce by mohlo prispieť pravidelné **hodnotenie pracovného výkonu**, ktoré predstavuje výstup v podobe kvalitnej bázy informácií. Získané informácie je možné využiť pri zvažovaní alternatívnych výrobných príležitostí.

Metóda hodnotenia by mala byť odvodená od zmien v podnikovej stratégii, ktoré si aktuálny stav vyžiada. Uplatnenie motivačno-hodnotiaceho pohovoru môže mať za následok aktiváciu zamestnancov. Štruktúra pohovoru by mala dať zamestnancovi priestor vyjadriť sa k slabým a silným stránkam firmy, či vyzvať ho k pomenovaniu zmeny, ktorú by v podniku urobil ako prvú. Ľudia musia cítiť, že ich názory sú pre podnik dôležité.

Ďalšou možnosťou je využitie tzv. **flexibilných modelov organizácie práce**. Cieľom využitia týchto modelov je prispôsobenie podnikových procesov vzniknutým zmenám či už v interných alebo externých podmienkach. Ich zavedením by družstvo

mohlo zvýšiť motiváciu svojich zamestnancov, znížiť svoje náklady, zvýšiť efektívnosť využívaného pracovného času a posilniť tak svoju konkurencieschopnosť. Využitie modelov by viedlo k účinnejšiemu využitiu technológie a ľudského potenciálu. Zároveň predstavujú vhodný nástroj na znižovanie nákladov (mzdových a režijných).

5.2 Certifikácia

Každý výrobca, ktorý sa chce presadiť v konkurencii na náročných či menej náročných trhoch vyspelých štátov, musí zabezpečiť pre svoje výrobky nielen zodpovedajúcu vysokú úroveň kvality, ale docieľiť aj jej dlhodobé priebežné dosahovanie a preukazovanie.

Výrobné družstvo Okrasa ponúka svojim zákazníkom výrobky vysokej kvality a jedinečnosti, čím si získalo ich vernosť. Kvalitu svojej produkcie však v súčasnej dobe nemá žiadnym spôsobom certifikovanú. Doposiaľ sa síce družstvo s takouto požiadavkou od zákazníkov nestretlo, no v budúcnosti sa to môže zmeniť. **Certifikácia prostredníctvom noriem ISO 9000** by Okrase umožnila zlepšiť si svoj imidž, lepšie sa presadiť na trhu oproti konkurenčným firmám, dosiahnuť vyššie finančné zhodnotenie produkcie a aj lepšiu ekonomickú efektívnosť prevádzky firmy, znížiť rozsah skúšok, čo sa prejaví dosiahnutím úspory nákladov na skúšky a skúšanie, v skrátení výrobného cyklu a tým aj v skrátení dodávok finálneho výrobku.

5.3 Internetová stránka

Na svoju propagáciu využíva družstvo Okrasa okrem iného i svoje webové stránky. Práve v nich vidím trocha nedostatok. Stránky nie sú veľmi prehľadné a ani ich design nie je v porovnaní s ich konkurentmi veľmi lákavý. Okrase by som preto navrhla kompletne **prepracovanie internetovej stránky** od jej grafickej podoby až po umiestnenie jednotlivých sekcií a obrázkov výrobkov.

Pred niekoľkými mesiacmi pribudla na webových stránkach Okrasy i možnosť zakúpiť si ich výrobky prostredníctvom e-shopu. Z výsledkov dotazníkového šetrenia vyplynulo, že väčšina respondentov nakupuje vianočné ozdoby najmä v malých obchodoch. Na ďalšom mieste sa umiestnili supermarkety a hypermarkety. Len jeden

z opýtaných uviedol i nákup ozdôb prostredníctvom internetu. Povedomie o takejto možnosti nákupu je u verejnosti malé. Odporučila by som preto družstvu zvýšiť informovanosť verejnosti o existencii internetových stránok všeobecne a rovnako o predaji výrobkov prostredníctvom nich.

5.4 Propagácia

Na propagáciu svojich výrobkov využíva družstvo Okrasa viacero spôsobov. Jedným z nich je i reklama prostredníctvom rádia. Z uskutočneného marketingového výskumu však vyplynulo, že tento spôsob propagácie spotrebiteľov veľmi neovplyvňuje a reklamám v rádiách nevenujú veľkú pozornosť. Družstvu Okrasa by som preto odporučila **zanechať tento spôsob reklamy**, ktorý sa javí ako neefektívny a zvoliť iný efektívnejší, ako napríklad reklama v televízii, na billboardoch či internete.

Výrobné družstvo Okrasa je podnik s dlhoročnou tradíciou a skúsenosťami. V minulosti patrilo medzi významných producentov tradičných vianočných ozdôb. To síce platí i dnes, no došlo v významnej zmene. Zatiaľ čo pred rokom 1989 smerovalo 90 % produkcie na tuzemský trh a zvyšných 10 % do zahraničia, dnes je to naopak. V zahraničí sú výrobky družstva známe a žiadané a na Slovensku sú kvôli vyššej cene takmer nepredajné. Tradičná výroba je vytláčaná lacnejšími výrobkami z Číny. A to isto nie je len prípad sklenených vianočných ozdôb, ale mnohých ďalších výrobkov.

Väčšina podnikov premýšľa nad tým, ako svoje výrobky expandovať do zahraničia a posilniť tak svoju pozíciu na trhu, no v prípade Okrasy je to opačne. Tu vedenie premýšľa o tom, ako sa presadiť na domácom trhu. Je však len otázkou času, kedy sa ľudia opäť vrátia k tradičným slovenským výrobkom a uprednostnia kvalitu pred cenou. Zaiste dôležitú rolu bude v tomto procese zohrávať ekonomická situácia na Slovensku a z toho vyplývajúca životná úroveň obyvateľstva.

6 ZÁVER

V neustále sa meniacom trhovom prostredí súčasnej doby patrí konkurencieschopnosť medzi pilierové požiadavky a je považovaná za jednu zo základných vlastností podniku. Každý podnik majúci záujem o rozvoj a zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti, by mal v prvom rade zhodnotiť svoju súčasnú situáciu z hľadiska celkového fungovania a výkonnosti.

Cieľom diplomovej práce na tému „*Možnosti zvýšenia konkurencieschopnosti podniku*“ bolo zhodnotenie konkurencieschopnosti výrobného družstva Okrasa na trhu so sklenenými vianočnými ozdobami a návrh možností jej posilnenia.

V prvej časti diplomovej práce boli vymedzené základné pojmy vzťahujúce sa k problematike konkurencieschopnosti. Ďalej boli v tejto časti charakterizované a podrobne popísané metódy využité pri analýze konkurencieschopnosti zvoleného podniku – Porterov model piatich konkurenčných síl, hodnotenie vitality podniku podľa H. Pollaka a marketingový výskum.

V ďalšej časti práce bolo prostredníctvom základných údajov zistených z obchodného registra predstavené výrobné družstvo Okrasa. Súčasťou kapitoly sú tiež informácie o vzniku, histórii a súčasnosti spoločnosti a informácie o jej produktoch.

V analytickej časti práce bolo na základe zvolených metód uskutočnené zhodnotenie konkurenčného postavenia družstva na trhu. K analýze konkurenčného prostredia bol použitý model piatich konkurenčných síl M. E. Portera. Pre podrobnejšiu analýzu jednotlivých konkurenčných síl bola ďalej využitá metóda pre objektivizáciu Porterovej analýzy. Na základe modelu hodnotenia životaschopnosti podniku H. Pollaka bolo kvalitatívne ohodnotených sedem vybraných charakteristík, a to: finančné riadenie, spoľahliví dodávatelia, spokojnosť zákazníkov, spokojnosť finančných účastníkov, výrobky zodpovedajúce trhu, kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci a výhodné stanovisko podniku. Po kvalitatívnom ohodnotení bolo jednotlivým charakteristikám pridelené i bodové ohodnotenie, ktoré je vyjadrením miery splnenia charakteristík. Poslednou metódou využitou v analytickej časti práce bola metóda dopytovania.

Dopytovanie bolo zamerané na známosť podniku na trhu, kvalitu jeho produkcie, cenu, dostupnosť výrobkov a propagáciu podniku.

Na základe výsledkov čiastkových analýz boli v poslednej časti práce sformulované návrhy a odporúčania, ktoré by mali pomôcť upevniť a posilniť konkurenčné postavenie výrobného družstva Okrasa na trhu. Odporúčania boli zamerané na prácu s ľudskými zdrojmi, redesign internetovej stránky družstva, zavedenie certifikácie výrobkov prostredníctvom noriem ISO a čiastočnú zmenu spôsobu propagácie firmy.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knihy

1. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
3. JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
4. KISLINGEROVÁ, E.; NOVÝ, I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
5. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-453-8.
6. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
7. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. Vyd. Ostrava: Repronis., 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
8. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
9. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
10. PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. Vyd. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 8086119645.
11. POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122s. ISBN 80-7179-803-7.

12. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. K. Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
13. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Přel. V. Irgl. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
14. SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 116 s. ISBN 80-7179-422-8.
15. SOUČEK, Z. *Firma 21. Století*. 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
16. SYNEK, M.; KOPKÁNĚ, H.; KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
17. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
18. VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. Aktualiz. A rozš. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
19. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v EU*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.

Internetové zdroje

20. Nová definícia malých a stredných podnikov: Uživateľská príručka a modelové vyhlásenie. [online]. 2011, [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_sk.pdf>.
21. Obchodný register SROV. [online]. 2011, [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <www.orsr.sk>.
22. Okrasa. [online]. 2011, [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <www.okrasa.sk>.

23. Vianočné ozdoby Delinčák. [online]. 2011, [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <www.vianocneozdoby.delincak.sk>.
24. Vianočné ozdoby Štefan Minarčík. [online]. 2011, [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://xdecors.sk/index.php>>.
25. Zákon č. 513/1991 Zb., obchodný zákonník. [online]. 2011, [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.exekutor.sk/poradna/obchodny.htm>>

Ostatné zdroje

26. Interné materiály podniku

ZOZNAM SKRATIEK

apod.	a podobne
atď.	a tak ďalej
BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
č.	číslo
EÚ	Európska únia
FO	fyzická osoba
ISO	medzinárodné normy kvality
mil.	milión
MSP	malé a stredné podniky
napr.	napríklad
Obr.	obrázok
PO	právnická osoba
s.	strana
SR	Slovenská republika
Tab.	tabuľka
THP	technicko-hospodársky pracovník
t.j.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
USA	Spojené štáty americké
Zb. z.	Zbierka zákonov

PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
Bc. Katarína Pajanková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Svrčinovec 61

023 12 Svrčinovec

Slovenská republika

PRÍLOHY

- Príloha č. 1 Organizačná štruktúra družstva Okrasa
- Príloha č. 2 Model hodnotenia vitality podniku podľa H. Pollaka
- Príloha č. 3. Metóda pre objektivizáciu Porterovej analýzy
- Príloha č. 4 Dotazník
- Príloha č. 5 Výrobky družstva Okrasa